



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en  
una Institución Educativa 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de la Educación

**AUTOR**

Br. VEGA CORZO AMERICO

**ASESORA**

Dra. Villavicencio Palacios Lilette del Carmen

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión Institucional

PERU - 2018

## **DEDICATORIA**

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado en esta nueva etapa de mi carrera, por ser mi fortaleza, y brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y felicidad.

Con amor y cariño para mis hijos Yosy y Jhairt son quienes me encaminan y me reflejan esperanzas para seguir adelante con mi superación.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar al divino hacedor por darme salud y comprensión cada momento de mi vida.

A la Universidad Cesar Vallejo, por brindarme la oportunidad de compartir sus aulas y aportar en nuestro desarrollo profesional como persona en la presente maestría, a mis amigos de la maestría por confiar y creer en mí, por brindarme su amistad.

A todos muchas gracias.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Americo Vega Corzo, estudiante de la Maestría en Administración de la educación de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 23080654, con la tesis titulada: “El Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en una Institución Educativa 2018” declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto- plagiada, tampoco ha sido presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos) plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, Agosto del 2018



AMERICO VEGA CORZO  
DNI N°: 23080654

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la tesis titulada “El Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en la Institución Educativa 2018”, con la finalidad de determinar la relación entre liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa en mención, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magíster en Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El Autor: Br.

# ÍNDICE

## Contenido

PAGINA DEL JURADO.....	ii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	vi
PRESENTACIÓN .....	vii
ÍNDICE .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	xii
I. INTRODUCCION.....	15
1.1 Problema .....	38
1.2. Hipótesis .....	40
1.2.1 Hipótesis General: .....	40
1.2.2. Hipótesis Específicas:.....	40
1.3. Objetivos.....	41
1.3.1 Objetivo General.....	41
1.3.2 Objetivos Específicos .....	41
II. METODO:.....	42
2.1 Variables: .....	42
2.2 Operacionalización de variables .....	45
2.3 Metodología .....	48
2.4 Tipo de Estudio .....	48
2.5. Diseño .....	48
2.6. Población, muestra y muestreo .....	49
2.6.1.....	Población - muestra 49
2.6.2. Muestreo .....	49
2. 7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	49
2.7.1. Descripción de los instrumentos. ....	50
2.7.2 Validación y confiabilidad del instrumento .....	51
III. RESULTADOS:.....	57
3.1. Estadística descriptiva .....	57
3.2. Análisis ligado a la hipótesis .....	67
3.3. Contraste de Hipótesis para correlación entre las variables Liderazgo Directivo y Clima Organizacional .....	69
IV. CONCLUSIONES .....	80
V.RECOMENDACIONES: .....	82
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	82
VII. ANEXOS:.....	85

## RESUMEN

La presente investigación “El Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en una Institución Educativa 2018”, determina la relación entre las variables Liderazgo Directivo y Clima organizacional. Se llevó a cabo en la Institución Educativa. Como muestra fueron seleccionados 24 docentes. Durante el proceso investigativo se utilizaron como instrumentos cuestionarios de liderazgo directivo (Zárate, 2011) que considera las dimensiones gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa y estilo. También se utilizó el cuestionario de clima organizacional (Crespín, 2012) que media las dimensiones estructura, recompensa, relaciones e identidad. Ambos instrumentos fueron validados a través de la técnica estadística de correlación de Pearson y su consistencia interna a través del coeficiente alpha de Cronbach. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba coeficiente de correlación de Pearson.

La investigación presenta un estudio y metodología cuantitativa, tipo no experimental, diseño correlacional.

Los resultados de la investigación revelaron la existencia de una relación altamente significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa, pues se ha detectado un coeficiente de correlación de Pearson  $0,735^{**}$  y un p-valor =  $0.0000426961949010599 < 0.01$ ; por tanto, se rechazó la hipótesis nula gracias a que la correlación entre las variables de estudio quedó demostrada.

Llegando a coincidir con Fuentes, A (2011), en su tesis “Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad, cuando en sus conclusiones nos dice que el comportamiento del personal, la actitud y comportamiento de los alumnos, la definición del trabajo, la coordinación, la planificación, la supervisión de las tareas y del personal, la consecución de las metas y objetivos se evidencien en el clima escolar, el nivel sociocultural consecución de las metas y objetivos se evidencien en el clima escolar, el nivel sociocultural de la familia y las expectativas que se mantienen sobre la respuesta del alumnado, el profesorado o los directivos de los centros, es decir, lo que los profesores y las familias esperan de los alumnos, lo que la dirección espera del profesorado o lo que el medio o la administración esperan del equipo directivo.

Este estudio respalda la presente investigación porque explica la relación y los efectos que el Liderazgo Directivo genera en el comportamiento del personal, la actitud y la definición del trabajo, la coordinación, la planificación, la supervisión de las tareas y del personal, la consecución de las metas y objetivos los cuales se evidencien en el clima escolar, lo mismo sucede con Campos, L (2012) con su tesis titulada, “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una

institución educativa del distrito de ventanilla – región Callao”, cuando llega a su conclusión, La investigación sistematiza aspectos relacionados con el liderazgo directivo y el clima organizacional, convirtiéndose en un antecedente idóneo con coherencia y vigencia a propósito de la investigación científica que proponemos, la tesis de García, R (2014), titulada “Liderazgo del Director y Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas de Primaria del distrito de Huanchaco, Trujillo-2014 con sus conclusiones también ratifica la relevancia de este trabajo para nuestra investigación, debido a que afirma lo fundamental de un favorable liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional.

En el tercer módulo de recursos humanos y financieros (Minedu 2006): “El recurso humano es el activo más valioso de toda organización. El éxito de las organizaciones modernas en este mundo globalizado se debe a su alto grado de competitividad alcanzado. Esto ha sido posible gracias a la integración efectiva y eficiente de su personal”.

Todo esto da una nueva visión de cómo debe actuar un Directivo específicamente, es el Director, que debe transformarse en un Líder Pedagógico y empaparse de todas las herramientas que le pueda proporcionar los avances científicos tecnológicos de nuestros tiempos para poder tener un ambiente adecuado para trabajar. Recogemos lo que nos dice: GONCALVES, A. (2000). "Fundamentos del clima organizacional". “Si hablamos de inteligencia emocional dentro del campo laboral, sería necesario que los dirigentes de la Institución tomen conciencia de la importancia de desarrollar esta capacidad, caso contrario nos veríamos inmersos en un mundo organizacional dirigido por una sola persona, por un solo ideal, sin tomar en cuenta, cada uno de los criterios de sus colaboradores; teniendo claro que en esta característica se conceptualizan los valores personales de cada trabajador”.

Es muy importante que el docente director esté capacitado gerencialmente pero también es importante el grado de relación armoniosa que tiene con los padres de familia de la institución educativa que administra y el acercamiento que tiene con las autoridades del distrito, provincia y región donde se encuentra la Institución Educativa.

Con todo lo manifestado, nos damos cuenta que le vienen nuevos retos a nuestros Directores lo que va a exigir estar permanentemente en capacitación de acuerdo a cómo evoluciona la educación peruana y mundial.

El conglomerado de aspectos mencionados hasta aquí, se traducen en una vinculo estrecho entre un buen desempeño en cuanto al liderazgo directivo y las implicancias que esto puede tener en el clima organizacional de las instituciones educativas. Tal certeza, nos remite a proponer la siguiente pregunta de investigación:



¿Qué relación existe entre liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa 2018?

Todo esto, nos lleva al objetivo general de esta investigación que es Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa ,2018.

#### PALABRAS CLAVE

Liderazgo directivo, clima organizacional, gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa, estilo, estructura, recompensa, relaciones e identidad.

## **ABSTRACT**

This research "The Executive Leadership and Organizational Climate in the Educational Institution 2018" determines the relationship between the variables Senior Leadership and Organizational climate. It was held in the Educational Institution As shown they were selected 24 teachers. During the investigative process questionnaires were used as instruments of managerial leadership (Zarate, 2011) considering the dimensions pedagogical management, institutional management, administrative and style. Organizational climate questionnaire (Crespín, 2012) which mediates the size structure, rewards, relationships and identity was also used. Both instruments were validated through statistical technique Pearson correlation and internal consistency through Cronbach's alpha coefficient. The results were obtained through the Pearson correlation coefficient test.

The research presents a study and quantitative methodology, non-experimental, correlational design.

The research results revealed the existence of a highly significant relationship between the executive leadership and organizational climate of School, because it has detected a Pearson correlation coefficient 0.735 \*\* and a p-value .0000426961949010599 = <0.01, therefore the null hypothesis through the correlation between the study variables was demonstrated to be rejected.

Reaching match Fuentes, A (2011), in his thesis "Leadership of the director in building a quality school, when in its conclusions says that staff behavior, attitude and behavior of students, the definition of work, coordination, planning, monitoring of tasks and staff, achieving the goals and objectives are evidenced in the school environment, sociocultural level achieving the goals and

objectives are evidenced in the school environment, socio-cultural level family and expectations kept on the response of students, teachers or managers of schools, ie what teachers and families expect from students, which management expects teacher or what the media or the administration expect the management team .

Senior Leadership generated in staff behavior, attitude and work definition, coordination, planning, monitoring of tasks and staff, achieving the goals and objectives which are evidenced in the school environment, as Campos happens, L (2012) with his thesis entitled "directive leadership style and organizational climate in a school district window - Callao region", when it reaches its conclusion systematized research related to management and leadership aspects organizational climate, making it an ideal background with consistency and validity on purpose of scientific research we propose the thesis Garcia, R (2014) entitled "Leadership Director and Employee Satisfaction in Public Educational Institutions -2014 with its conclusions also confirms the relevance of this work for our research, because basically says a favorable managerial leadership and its influence on the organizational climate.

In the third module of human and financial resources (Minedu 2006): "Human resources are the most valuable asset of any organization. The success of modern organizations in this globalized world is due to its high degree of competitiveness reached. This has been possible thanks to the effective and efficient integration of its personnel. "

All this gives a new vision of how to act a Steering specifically, is the Director, who should become an instructional leader and soak up all the tools that you can provide the scientific and technological advances of our times to have adequate room to work. We collect what it says: Goncalves, A. (2000). "Fundamentals of organizational climate." "If we talk about emotional intelligence in the workplace, it would be necessary that the leaders of the institution aware of the importance of developing this capability, otherwise we would be immersed in an organizational world run by one person, by a single ideal, consider each of the criteria of its employees; It is having clear that the personal values of each employee are conceptualized in this feature. "

It is very important that teacher's director is trained managerially but also important the degree of harmonious relationship with the parents of the educational institution that manages and approach you have with the authorities of the district, province and region where there is the Educational institution.

With all that said, we realize that come new challenges to our Directors which will require to be constantly in training according to the evolving Peruvian and global education.

The conglomerate aspects mentioned here, are translated into a close link between a good performance in terms of managerial leadership and the implications this may have in organizational climate in educational institutions. Such certainty leads us to propose the following research question: What is the relationship between executive leadership and organizational climate in the educational institution?

All this leads us to the general objective of this research is to determine the relationship between the executive leadership and organizational climate of School.

#### KEYWORDS

Executive leadership, organizational climate, pedagogical management, institutional management, administrative management, style, structure, rewards, relationships and identity.

## I. INTRODUCCION

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes. Ésta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa, sin embargo, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela. Por lo que podemos afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es potente. Por otro lado, no debemos dejar de lado que los docentes vivimos en una época en la que los esfuerzos para desarrollar las instituciones educativas son cada vez más importantes y prioritarios. Dichos esfuerzos deben estar encaminados a mejorar sustancialmente nuestras instituciones educativas para así romper con los paradigmas tradicionales de conducción basados en la monotonía y la rutina y que distan mucho de la perspectiva de ejercer un liderazgo directivo transformador orientado a un buen clima organizacional. Uno de los elementos fundamentales de los que carece el director tradicional es un eficiente y eficaz manejo del al interior de sus organizaciones. En este contexto se encuentran serias dificultades para alcanzar la anhelada calidad educativa institucional. (Bolívar, 2010).

Lo anterior conduce a sostener que el director de las Instituciones Educativas, debe tener un liderazgo directivo en su organización y ser capaz de conocer y conducir integral y permanentemente el talento humano, la tecnología, la estructura y el entorno. Debe tener una visión gerencial sistemática e integradora, pero sobre todo saber manejar un excelente clima organizacional en su institución, si quiere que ésta logre realmente el cumplimiento de sus objetivos y su supervivencia en el tiempo y por consiguiente éxito de su gestión y el éxito social.

Las publicaciones científicas que guardan relación con esta investigación, y que son asumidas como antecedentes internacionales, apuntalan la calidad y la sostenibilidad del presente trabajo. Algunos antecedentes internacionales como el de Córcega & Subero (2009), "Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del liceo bolivariano "Creación Cantarrana", Cumaná-estado Sucre año 2007-2008" muestra el trabajo que realizó con una población constituida por ciento sesenta y tres (163) trabajadores que laboran en el Liceo Bolivariano "Creación Cantarrana" de la ciudad de Cumaná, estado Sucre, y la misma está distribuida de la siguiente manera: ciento diez (110) la integra el personal docente, (se incluye la directora, dos subdirectoras y cinco coordinadores de cada nivel); veintidós (22) personas

integran el personal administrativo y treinta y una (31) personas, conforman el personal obrero.

La técnica que se utilizó para recopilar la información a los trabajadores fue a través de una encuesta modalidad cuestionario restringido o cerrado.

Para medir el clima organizacional se utilizó una encuesta que estuvo constituida por preguntas que dieron respuestas al estudio de cinco (5) factores ya definidos (liderazgo, toma de decisiones, comunicación relaciones interpersonales, y motivación); y que permitió recabar información acerca de las percepciones de los trabajadores referente al ambiente laboral de la institución educativa que fue objeto de estudio.

La encuesta estuvo constituida por 30 ítems estructurados con la escala de Lickert, de cinco categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, clasificada con las siguientes denominaciones: Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

La conclusión a la que se llegó es: El análisis del clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, está determinada por un conjunto de factores vinculados con la calidad de vida de los trabajadores dentro de la institución, por lo que se analizan aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con respecto al centro educativo tomando en cuenta cinco (5) aspectos fundamentales: Liderazgo, Toma de Decisiones, Comunicación, Relaciones Interpersonales y Motivación.

Por su parte Fuentes, A (2011), en su tesis “Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad”, tuvo como muestra a ochenta y dos maestros. El instrumento que aplicó la investigadora identificó el problema bajo estudio. Una vez identificado el tema de investigación en la literatura seleccionada se procedió a identificar los documentos relevantes y pertinentes para el estudio. Se procedió a diseñar el método del estudio identificando los propósitos y objetivos del estudio. Luego de identificado el método de estudio se procedió a diseñar y confeccionar un borrador del estudio. Una vez concretado el estudio se verificó que la literatura seleccionada cumpliera con el propósito y objetivos de las preguntas que dieron dirección a la investigación. Las conclusiones a las cuales ha llegado la investigadora en torno al liderazgo del director para la consecución de una escuela de calidad son las siguientes: Que el comportamiento del personal, la actitud y comportamiento de los alumnos, la definición del trabajo, la coordinación, la planificación, la supervisión de las tareas y del personal, la consecución de las metas y objetivos se evidencien en el clima escolar, el nivel sociocultural de la familia y las expectativas que se mantienen sobre la respuesta del alumnado, el profesorado o los directivos de los centros, es decir, lo que los profesores y las familias esperan de los alumnos, lo que la dirección espera del profesorado o lo que el medio o la administración esperan del equipo directivo.

Este estudio respalda la presente investigación porque explica la relación y los efectos que el Liderazgo Directivo genera en el comportamiento del personal, la actitud y la definición del trabajo, la coordinación, la planificación, la supervisión de las tareas y del personal, la consecución de las metas y objetivos los cuales se evidencien en el clima escolar.

También, Aguilera, V (2011) en su tesis doctoral “Liderazgo y clima de trabajo en las Instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”. La muestra seleccionada, es en primer lugar en base al criterio de pertenencia a la Fundación Creando Futuro. En segundo lugar, se han seleccionado aquellas escuelas que mantienen niveles de estudios de Básica y Prebásica, que son aquellos niveles en los que se ha centrado ésta investigación.

El Instrumento para determinar el estilo de liderazgo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ Forma 5X Corta, traducido y adaptado al contexto Latinoamericano, compuesto por las siguientes dimensiones: Liderazgo Transformacional (Carisma, Influencia Idealizada, Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual y Estimulación Intelectual); Liderazgo Transaccional (Consideración individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción Activa (Liderazgo Correctivo Evitador), Dirección por Excepción Pasiva (Liderazgo Evitador Complaciente); Laissez Faire (Ausencia de liderazgo).

Las conclusiones son las siguientes, a la hora de analizar de forma global los resultados extraídos de los análisis tanto de liderazgo como del clima social de los centros, se desprenden unas conclusiones generales al respecto.

En términos mayoritarios, los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos casos el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones.

Esto tiene un reflejo directo en las respuestas de todos respecto al clima social. La mayoría sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

El artículo citado, guarda una estrecha relación con la presente investigación, pues en el mismo se reconoce que el nivel de satisfacción respecto al liderazgo directivo tiene un reflejo directo en el clima social de en las Instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro.

De igual modo Mayor, L (2012) en su tesis “Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del Municipio Mara”, tuvo como propósito analizar la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos en instituciones del municipio Mara. Se enmarcó en una investigación descriptiva, correlacional, y de campo, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 7 directivos y 68 docentes. Para la recolección de los datos se diseñó una encuesta tipo cuestionario versionado, con cuatro alternativas de respuesta en escala tipo Likert, conformado por 57 ítems. La validez fue dada por cinco (05) expertos en el área. La confiabilidad se obtuvo a través de una prueba piloto aplicada a 5 directivos y 10 docentes fuera del campo investigativo, a la cual se aplicó la fórmula de Alfa Cronbach, obteniendo un resultado de  $r_{tt} = 0,98$  y  $0,88$ , para la variable clima y  $r_{tt} = 0,99$  y  $0,89$  para la variable liderazgo, indicando alta confiabilidad. Los resultados develan una presencia en las instituciones objeto del estudio de un clima autoritario, y paternalista y un liderazgo autocrático, como también liberal. Por lo tanto, es necesario que los directivos dediquen mayor atención al estilo transformacional, para lograr un mejor clima que conlleve al buen funcionamiento de la institución.



El artículo citado, corrobora los objetivos de la investigación que proponemos porque analiza la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos y enfatiza que un buen clima es un reflejo del ejercicio de competencias de liderazgo efectivas.

En cuanto a los antecedentes nacionales, encontramos la tesis de Molocho, B (2010), titulada “Influencia del clima organizacional en la gestión Institucional de la sede administrativa UGEL Nº 01-Lima Sur-2009” La unidad de muestreo y análisis fueron el director y jefes de áreas, personal administrativo y de servicio de la sede administrativa en estudio y el instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario. La conclusión a la que se llegó fue que el clima organizacional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL Nº 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación.

Este artículo le aporta a la presente investigación información relacionada con la relevancia e importancia que tiene el clima organizacional al interior de las instituciones educativas.

Así también Campos, L (2012) con su tesis titulada, “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla – región Callao”, trabajó con una muestra conformada por 50 docentes, 30 participantes padres de familia y 20 alumnos del quinto año de educación secundaria de la institución educativa Pedro Planas de Ventanilla. El muestreo fue no probabilístico de tipo disponible. Como instrumento de investigación se utilizó Escala de liderazgo directivo. Ficha Técnica. Al analizar e interpretar los resultados obtenidos a través del procesamiento estadístico realizado y del planteamiento teórico que sustenta esta investigación, se concluyó que el liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria. La dimensión autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes, en los padres de familia y en los estudiantes del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.

Las dimensiones democrática y liberal del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes, padres de familia y en los estudiantes del quinto año de secundaria.

La investigación sistematiza aspectos relacionados con el liderazgo directivo y el clima organizacional, convirtiéndose en un antecedente idóneo con coherencia y vigencia a propósito de la investigación científica que proponemos.

De igual modo Cervera, L (2012) en una investigación titulada “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de

Los Olivos”, se ha utilizado, una muestra no probabilística de tipo. En el presente caso se trata de cinco Instituciones Educativas que son bastante representativos del distrito de Los Olivos. En cada Institución Educativa se trató de encuestar a todos los docentes, a este tipo de muestra se le conoce también con el nombre de muestra censal.

Se utilizarán dos cuestionarios; uno para medir el Liderazgo Transformacional que ha sido elaborado por Antuanet Chirinos de la Universidad Nacional Federico Villarreal y otro para evaluar el clima organizacional elaborado por Halpin y Croft. En ambos casos se realizarán los análisis estadísticos respectivos que aseguren la validez y confiabilidad de los citados instrumentos. Las conclusiones señalan que los resultados logrados permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. El análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diferentes dimensiones del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. El análisis de las diferencias entre los docentes varones y mujeres respecto del Liderazgo Transformacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y en el Total del Liderazgo Transformacional apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones. Asimismo, el análisis de la diferencia entre los docentes varones y mujeres, respecto del Clima Organizacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, Entusiasmo, Amistad, Contacto, Énfasis en el Rendimiento, Ejemplaridad, Consideración y en el Total del Clima Organizacional, apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.

Este artículo le aporta a la presente investigación información relacionada con las dimensiones de la variable Clima organizacional y como estas se ven influenciadas por el liderazgo transformacional del director al interior de la institución educativa.

Asimismo, Crespín, A (2012), realizó una tesis titulada “Clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la Región Callao”. La investigación de tipo descriptivo simple tuvo como objetivo general medir el nivel de percepción del clima organizacional que tienen los docentes. La muestra, de tipo disponible estuvo conformada por 52 docentes del nivel primaria y secundaria y fue seleccionada de acuerdo con la disponibilidad de tiempo de cada docente.

La información se obtuvo con la aplicación del cuestionario Clima Organizacional para Docentes, de los autores George Litwin y Robert Stringer; que evalúa dimensiones del clima

organizacional. El cuestionario fue validado a través de juicio de expertos y la confiabilidad se realizó mediante muestra piloto de 25 docentes.

El diseño de investigación utilizado considera un cuestionario que busca recoger información de cada una de las dimensiones trabajadas: estructura, relaciones, recompensa e identidad del clima organizacional; para su descripción a través de una serie de reactivos o preguntas que buscan identificar la percepción de los participantes hacia el clima organizacional. Las conclusiones que obtuvieron fueron: el clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la región Callao se encuentra en el nivel medio, en cuanto a las dimensiones estructura, recompensa, relaciones, se encuentran también en el nivel medio, en cambio la dimensión identidad se encuentra en el nivel alto.

La importancia de ese estudio radicó, principalmente, en la visualización global de las dimensiones de la variable clima organizacional, las cuales serán objeto de investigación en el presente trabajo.

Conjuntamente, Zarate, D (2011), en su tesis titulada Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima; presenta una investigación con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño es el descriptivo transaccional o transversal.

Este tipo de diseño de investigación permitió describir las dos variables de estudio: “El liderazgo directivo” y “el desempeño docente” El diseño de investigación descriptiva transversal o transaccional fue aplicado al trabajo de la siguiente manera: Primero se describió la primera variable (liderazgo directivo), para conocer que estilo de liderazgo presentan los directores de las instituciones educativas de Independencia, Lima; así también conocer la relación del liderazgo directivo con sus dimensiones de Gestión pedagógica, Institucional y Administrativa con la segunda variable. Finalmente se buscará describir la segunda variable (desempeño docente), para conocer el nivel de desempeño que presentan los docentes en las instituciones educativas de Independencia, Lima. La población objetivo de nuestro estudio estuvo conformada por los directores, docentes y alumnos de las 23 instituciones educativas primaria de menores del distrito de Independencia de Lima En esta investigación, los instrumentos que se emplearon han sido encuesta de cuestionario para los directores y los docentes, además un cuestionario para los alumnos, estos instrumentos sirvieron para conocer el liderazgo del director y el desempeño docente respectivamente. En el caso del estilo de liderazgo se empleó 36 ítems. En el caso de desempeño docente se utilizó 32 ítems. La calificación se realizó según la Escala de Likert:

La importancia de ese estudio radicó, principalmente, en la visualización global de las dimensiones de liderazgo directivo, como son la gestión pedagógica, institucional, administrativa y el estilo. La tesis citada, corrobora los objetivos de la investigación que proponemos, puesto que para el presente estudio utilizaremos las dimensiones del liderazgo directivo, ya mencionadas.

Finalmente, a nivel local encontramos la tesis de García, R (2014), titulada “Liderazgo del Director y Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas de Primaria del distrito de Huanchaco, Trujillo-2014”. En este trabajo la muestra de estudio estuvo conformada por los docentes, personal administrativo y padres de familia de cinco Instituciones Educativas Públicas de Primaria del distrito de Huanchaco, Trujillo-2014. Los instrumentos utilizados fueron: fichas de investigación, escala valorativa, cuadros, tablas y gráficos estadísticos. Las conclusiones a las que se llegó fueron: El nivel de liderazgo del director de las Instituciones Educativas Públicas de Primaria de Huanchaco, fue: En promedio, bueno con 16.2 puntos, el mismo que representa el 81% del máximo esperado. Asimismo, el nivel de Clima laboral en las Instituciones Educativas Públicas de muestra, fue en promedio, favorable con 75.19 puntos el cual representa ese mismo porcentaje del máximo esperado. La relación entre el nivel de liderazgo del director y la dimensión autorrealización del clima laboral, fue 0.42, el mismo que significa una relación positiva moderada, y la relación entre el liderazgo del Director y la dimensión involucramiento laboral del clima, fue: -0.56, el mismo que significa una relación negativa moderada. En cambio, la relación entre el nivel de liderazgo del Directores y la dimensión supervisión del clima fue -0.01, el mismo que significa una relación negativa Baja, carente de significación.

La investigación realizada se basó el supuesto que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tiene un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje.

De ahí la relevancia de este trabajo para nuestra investigación, debido a que afirma lo fundamental de un favorable liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional.

Todos los antecedentes citados, constituyen el resultado de investigaciones científicas enfocadas en relacionar dos aspectos fundamentales en una institución educativa como son el liderazgo directivo y el clima organizacional. Sin embargo, definir éstas dos variables, resulta una tarea comprometedora. Ello demanda la necesidad de interpretar el significado de los conceptos de liderazgo y clima organizacional por separado, cada una con sus dimensiones en una primera aproximación teórica y, posteriormente, fusionar sus significados con el

objetivo de arribar a una definición conceptual específica que pueda relacionar de acuerdo con los otras dos variables de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Teniendo en cuenta las pesquisas realizadas, esta investigación se fundamenta teóricamente teniendo en cuenta a Leithwood, Seashore, Anderson & Wahlstrom, (citados por Anderson, 2010) quienes sostienen: el liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos y los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. escuelas vulnerables).

Zarate (2011) menciona en su tesis lo siguiente: “Para Liderazgo, hay diferentes Teorías de estilos de liderazgo unas que estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo.

La principal teoría señala tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. White y Lippitt realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: autoritario, liberal (laissez-faire) y democrático.

En conclusión, los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo; bajo el liderazgo liberal, los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad; bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción fue igual al de los grupos sometidos a liderazgo autoritario, aunque la calidad del trabajo fue superior.

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal. La principal dificultad en el ejercicio de liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso, con quien y en qué circunstancias y actividades”.

Según Claudia Yesica Paramo Santos(2006), es la persona encargada de que en determinada Institución se alcancen ciertos objetivos previamente establecidos por esta, a través de elementos tales como la autoridad, la supervisión, la comunicación, la toma de decisiones, entre otros va a ser el director o directivo, ya que es aquella persona que está a cargo de una organización o de una de sus unidades, es decir tiene bajo su mando a un cierto de personas

las cuales dentro de una organización formal con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos previamente establecidas por esta.

Calero (2005, 280), señala que ser director o directivo implica decidir en función de: Crear condiciones favorables al hecho pedagógico, garantizar el funcionamiento eficiente de la administración, influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles.

Estas funciones precisan mejor el trabajo del director en una Institución educativa:

En la Gestión pedagógica debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y en particular: que variables o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, instrumentos necesarios para la medición de la calidad pedagógica, etc. Por otro lado en la gestión Administrativa tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional.

Poder decidir en este nivel, requiere una gran comprensión del centro educativo como una institución social. El colegio o la escuela no sólo es el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, es un espacio social en donde se tramitan símbolos, valores, lenguajes y relaciones específicas. Es también el lugar en donde la sociedad hace legítimos y válidos los saberes que juzga, es una parte fundamental del currículo.

Los alumnos no aprenden solamente de lo que ocurre en la clase; aprenden también de la forma como discurre diariamente toda la institución escolar. Por eso las decisiones sobre la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la disciplina, los símbolos escolares, la forma como deben relacionarse los profesores con los alumnos y los profesores entre sí, la forma y el tipo de celebraciones, fiestas, etc.; son decisiones que un director debe pensar cuidadosamente porque todas ellas tienen implicancias educativas. Asimismo en la Gestión Institucional, el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: Con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución

educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.

Flores, J (2014), "El liderazgo de un directivo es lo que impulsa a preocuparse no tan solo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. Busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivación trascendente.

Bolívar (2011) resalta en su artículo de la revista Educar, lo expresado por Elmore (2010), el liderazgo «consiste esencialmente en crear, alimentar y desarrollar la capacidad de los docentes y estudiantes para que se involucren en un buen aprendizaje».

Según el Marco del Buen Desempeño Directivo indica que: "Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de escuela que queremos; que aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que para ello, logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad".

Medina & Gómez (2014), "El liderazgo del equipo directivo y singularmente de su director, se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas".

Con las nuevas concepciones educativas que está implementando, el sector educativo peruano, genera en nuestros profesionales de la educación un clima de inestabilidad laboral y emocional, con estas características se crea un clima institucional falto de motivación y lleno de incertidumbre, propenso a generar conflicto entre los miembros de la comunidad educativa, es por eso, que se hace demasiado necesario, dedicarle mucho tiempo a la investigación a las palabras que están de moda Liderazgo Directivo, resaltar sus característica y su accionar pedagógico y gerencial, esta actitud se volcara en el clima institucional lo que permitirá evolucionar un ambiente de bienestar en la institución que regenta, construyendo consensuadamente un ambiente de trabajo adecuado para poder desarrollar lo que encomienda la sociedad peruana, crear conciencia de calidad de vida, en nuestra niñez y adolescencia, esto es la resultante de aprendizajes de calidad.

Revilla & Gómez (2013), resaltan que "los modelos de liderazgo más representativos para promover procesos innovadores en los Centros son: transformacional, de armonía emocional,

de colaboración, distribuido, etc., que consideran el liderazgo como una síntesis de múltiples realidades sociorrelacionales, que sitúan en el eje de su identidad las emociones y las necesidades de las personas que forman la organización, actuando como generador del desarrollo integral del resto de las personas de la Institución”.

En un comentario en su obra Silvana Freire, Alejandra Miranda, (2014) fortalece la idea cuando nos cita que: “Los líderes escolares guían a sus instituciones educativas en el establecimiento de direcciones claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, supervisan que se cumplan los objetivos de la escuela, y promueven la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo, y de un clima escolar positivo (Mullins, Martin, Ruddock, O’Sullivan y Preuschoff 2009)”.

Estos comentarios a favor de un liderazgo directivo dinámico, moderno, tiene una relación directa con el clima Institucional y estos componentes van a incidir en un aprendizaje de calidad en los estudiantes, que justifican de alguna manera mi trabajo.

Para la siguiente investigación se tiene en cuenta las siguientes bases teóricas donde se considera a Dilma Zarate Ramírez, que recoge la opinión de GALLEGOS (2004, 114), menciona que, el líder, es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas.

Para Liderazgo, la Real Academia Española lo define como: “Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

Según Miguel González Simón, (2005) lo define como: “capacidad de influir sobre la conducta de otras personas, de modo persuasivo”

CHIAVENATO (2002, 512), señala que, el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Siendo cuatro los elementos que caracterizan al liderazgo: La influencia porque el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos. La situación debida a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización.



El proceso de comunicación para que, a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente, los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes.

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato; es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos.

CHIAVENATO (2002, 315), define que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye dos dimensiones:

La primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse.

La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

Para Stephen Anderson (2010) nos dice que: Específicamente, la evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004): El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos.

Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. escuelas vulnerables).

El Directivo es definida por La Real Academia Española como: “Que tiene facultad o virtud de dirigir”.

Para Stephen Anderson (2010) El liderazgo directivo tiene un impacto importante sobre el aprendizaje de los estudiantes, pero que esta influencia era indirecta. Se procede mediante las prácticas que utilizan los líderes para influir en las motivaciones y habilidades de los docentes y sus condiciones de trabajo. En fin, se atribuye al liderazgo directivo de la escuela un rol importante de apoyo a los docentes en los procesos de mejoramiento escolar.

Los estilos de liderazgos son analizados por MUNCH (2002, 225), citando a Peters y Waterman considera al estilo de liderazgo (style) como una de las variables para lograr la excelencia. El estilo prevaleciente en el equipo directivo es para la organización, lo que la calidad del motor es para el automóvil. MUNCH (2002, 228), también considera que el estilo de liderazgo se

refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra.

Gestión Pedagógica:

Para hacer una valoración sobre la gestión pedagógica, desarrollada en los centros educativos objeto de estudio se hace necesario tomar las diferentes conceptualizaciones sobre el término "Gestión Pedagógica".

La definición de uso del término "Gestión Pedagógica" se ubica a partir de los años 60 en Estados Unidos, de los años 70 en el Reino Unido y de los años 80 en América Latina y en particular en el Perú a partir de la segunda mitad de la década de los 90 cuando hace uso y aplicación del término.

Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por tanto, está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad.

Nano de Mello (1998) destacando el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gestión pedagógica como eje central del proceso educativo.

Por otra parte Sander Venno (2002) la define como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación, como práctica política y cultural comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática.

A partir de las conceptualizaciones puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica que como su etimología la identifica siempre busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objetivo del cual se ocupa, de los procesos involucrados, de no ser así traería consecuencias negativas dentro de estas el que él educador, que es él que está en contacto directo con sus alumnos después de la familia,

posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los alumnos.

Es por ello entonces que en estos tiempos donde la tecnología de la información y la educación y la competitividad nos obligan a desarrollar procesos pedagógicos acorde con las exigencias sociales, de ahí que los docentes no solo deben preocuparse por enseñar, sino por formar alumnos capaces de sobrevivir en una sociedad de la información del conocimiento múltiples y del aprendizaje continuo, para esto se necesita una gestión pedagógica capaz de crear condiciones suficientes para que los alumnos sean artífices de su proceso de aprendizaje.

Lo anterior no se da de manera automática pues se requiere crear una estructura que permita el trabajo colegiado desde una racionalidad estratégica y comunicativa, así como formas de evaluación del trabajo colegiado, la rendición de cuentas y al mismo tiempo, en cada centro educativo, una dinámica dialógica que construya la innovación desde las situaciones cara a cara, que ofrezcan soluciones a problemáticas concretas que afecten al colectivo escolar.

Estos procesos se darían efectivamente a partir de una gestión interna en las escuelas misma que a su vez sería de enorme importancia para entender la calidad de los resultados que en cada una se construyen, con la participación de todos; esto se constituiría en formas de aprendizajes implícitas en la gestión.

En el trabajo colegiado es importante también observar el alcance educativo que tiene la labor de un grupo de docentes cuando llega a conformarse como un auténtico equipo de trabajo. Los momentos de intercambio colegiados, son un soporte del esfuerzo por trabajar en equipo y construir las bases del conocimiento, así como las acciones y disposiciones diarias que definirán las estrategias a futuro, esto es construir desde el trabajo cotidiano la escuela que se quiere.

Se requiere por otra parte, hacer frente a los problemas fundamentales del espacio educativo, ser claro y prácticos, promover en entendimiento, la conciencia y la acción comunicativa en las propuestas requeridas de naturaleza tanto individual como colectiva. Es importante señalar que tanto el trabajo en equipo como el esfuerzo individual se conjugan y se potencian en el desarrollo de los docentes ya que el trabajo en equipo y el individualismo no son compatibles; pueden y deben armonizar entre ellos, si se pretende mejorar la escuela. De acuerdo con una propuesta de gestión basada en un modelo participativo, tanto los grupos de docentes y directores, deben procurar derribar los muros del aislamiento entre ellos, promover y respetar, al mismo tiempo, el desarrollo individual propio y de los demás. Esto representa un reto más para la gestión escolar.

### Dimensión Pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

### Gestión Institucional

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo -tal como señala Inés Aguerrondo - todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan

necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano. Dimensión Institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc. Gestión Administrativa

Para una mejor comprensión del término gestión Administrativa se hace necesario definir gestión y administración de manera particular.

El término gestión entre otros conceptos descritos anteriormente se define como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos.

La administración por su parte es definida por Fremont E Kast como la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: 1) Dirección hacia el objetivo, 2) a través de gente, 3) mediante técnicas, 4) Dentro de una organización.

La mayoría de los autores definen la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.

Ambos términos están estrechamente ligados y uno es la consecución del otro, en ese sentido la gestión es la parte operativa de la administración.

Por lo antes dicho, desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados. En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y practica propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular. Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal.

La continuidad, coherencia y sistematización que caracterizan la gestión administrativa, vienen dadas por los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación. La gestión está vinculada a estos procesos, de los cuales extrae los elementos que la hacen operativa y le dan el carácter dinámico que le es propio. En este sentido, palladino y palladino (1998:9) plantean que: "La gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las expectativas finalidades de las instituciones. Etimológicamente gestión es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, corto, y mediano plazo. La gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Radica en activar y promover la consecución de un mandato o encargo. En general la gestión comporta entre otras, acciones administrativas, gerenciales, de política de personal económicas, de planificación, programación, orientación y evaluación.

La gestión administrativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que estos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones.

#### Dimensión Administrativa

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la

información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

### Estilo de Liderazgo

El liderazgo de apoyo hace referencia a un estilo particular de liderazgo para los negocios. A medida que los estilos de gestión se hacían más complejos en los años 1970 y 1980, comenzaron a desarrollarse teorías. Las empresas comenzaron a buscar no sólo técnicas de gestión, sino a diferentes tipos de líderes que se encontraban en las empresas y las categorías en las cuáles caían estos líderes. En la década de 1990, conceptos como liderazgo de apoyo se habían vuelto ampliamente aceptados. El liderazgo de apoyo es un estilo naturalmente orgánico y emocionalmente sensible; al igual que otros estilos, este es especialmente útil en determinadas circunstancias, pero la empresa debe adoptar una cultura que fomente tales estilos para que sean eficaces.

Básicamente existen tres tipos o estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal:

#### Liderazgo autoritario

Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus colaboradores.

#### Liderazgo democrático

En este tipo de liderazgo el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder.

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus colaboradores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo. Liderazgo liberal

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan.

Para La Real Academia Española, la definición de Clima es: ambiente (condiciones o circunstancias físicas, sociales, etc.), También lo define como “conjunto de condiciones de cualquier género que caracterizan una situación o su consecuencia o de circunstancias que rodean a una persona”.

Para CÓRCEGA ANA y SUBERO LUISA, “El significado de clima se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente de trabajo. Por lo tanto, se puede percibir un mal o un buen clima en una empresa o parte de ella”.

Más recientemente, Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004) se refirió al Clima Institucional, planteando que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Para Miguel González Simón, (2005) “El clima institucional se desarrolla dentro de una organización, por lo cual, podemos comparar y darle una definición: “como un conjunto de personas que voluntariamente deciden coordinarse a lo largo del tiempo, para intentar conseguir algún objetivo, proporcionándose a sí mismos diversos roles y pautas de conducta”. Mónica Andrea Kahr (2010), en su tesis cita a Bris Martín, quien lo define como que: “Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales”

Según Eslava, (2009) son características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su



desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia.

Goncalves (2001), lo define como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Según el Ministerio de Educación peruana, el clima en una Institución Educativa se define como la: “percepción que tienen los miembros de la Institución Educativa, respecto de las condiciones en las que se desenvuelve esta, y que se deriva del tipo de interacciones sociales y de las características organizacionales.

Tagiuri y Litwin (citado por Edel y García, 2007, p.16), expresan que: “El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”.

De acuerdo con Méndez 2006, “el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (p. 39). Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción del ambiente, de los que integran una organización.

Denison (citado por Edel y García, 2007, p.18) argumenta que “el clima organizacional, se puede entender como una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación”. Por otra parte, hay definiciones que refieren al clima organizacional como un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. La primera definición se ubica en un estado psicológico individual como la satisfacción y la otra que dice que el clima es un conjunto objetivo de circunstancias como la estructura organizacional.

Chaparro y Vega (2007), proponen estas cuatro dimensiones porque considera que la dimensión relaciones es un tanto amplia, es una dimensión que tiene que ver con gran parte de las percepciones del personal, es decir, considera las relaciones entre pares, jefe inmediato, con quienes se desarrolla una parte importante del trabajo diario; en este mismo sentido, la dimensión estructura también refleja las percepciones del trabajo diario, del cómo se hacen las cosas; las dimensiones de recompensa e identidad son elementos importantes para la motivación del personal, y por ende con un impacto en el desarrollo de sus actividades.

Estructura

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

#### Dimensión de Estructura

Representa la Percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la Burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

#### Recompensa

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

#### Dimensión de Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

#### Relaciones

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

### Dimensión de Relaciones

Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas Relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

### Identidad

Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

### Dimensión de Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente la presente investigación es pertinente porque además que, va a permitir valorar la importancia de un adecuado clima institucional, para toda la comunidad educativa, teniendo como base un liderazgo directivo comprometido con las características de líder pedagógico que se encuentra fundamentado en el Marco del Buen Desempeño Directivo, también va a servir como modelo para otras instituciones del distrito de, lo que va a redundar en los aprendizajes de las nuevas sociedades de este distrito.

## 1.1 Problema

La educación a nivel mundial siempre va a tener puntos débiles, y estará en continuo cambio, para mejorarla en todos sus aspectos, por la evolución de las sociedades, debido a la ciencia y tecnología; es por esta razón en especial, que los países latinoamericanos están inmersos en profundos cambios educativos para superar los resultados deficientes, registrados en su rendimiento académico, producto de las famosas pruebas PISA, que colocan a Sudamérica y sobre todo al Perú en un nivel educativo nada halagador en el contexto mundial.

Como ya lo manifiesta, Aparicio (2012) “En la actualidad, la fuerte heterogeneidad y desigualdad existentes en y entre las diferentes jurisdicciones a nivel provincial, departamental y municipal, se expresa a través de la disposición diferencial de recursos financieros, equipamiento tecnológico, disponibilidad técnica, idoneidad política y administrativa y condiciones institucionales”, esto conlleva a que se tome muy en serio en la educación Peruana la descentralización administrativa de las Instituciones Educativas como ya lo están haciendo muchos países vecinos.

Para revertir esta situación el estado peruano ha priorizado y aumentado el presupuesto anual del sector educación, y a través de una serie de proyectos educativos como por ejemplo la capacitación a sus directores con una nueva visión de liderazgo, está colocando al Perú en el camino de la nueva manera de ver la educación. Tomar estas medidas va a beneficiar a las instituciones educativas en la toma de decisiones rápidas y precisas que permitan por ejemplo a sus directores poder resolver problemas administrativos, financieros y pedagógicos.

Es muy importante desarrollar capacitaciones, como las que ya se realizan en nuestra ciudad, eventos de gran envergadura como la que ejecuta ESAN en coordinación con la Región La Libertad, a todos los Directores de nuestra jurisdicción esto va a permitir que exista, docentes directores, preparados administrativamente para llevar a cabo una excelente labor en el manejo de una Institución Educativa que es muy compleja.

Ante este contexto, emerge otra necesidad que debe ser tomada en cuenta al interior de una institución educativa, el encaminar, mejorar y fortalecer el clima organizacional. Las instituciones educativas deben contar con un ambiente de trabajo lleno de armonía y tranquilidad emocional, para poder superar las dificultades que obstaculizan los ámbitos laborales donde estén involucrados los seres humanos.

Para tener un buen clima organizacional en un centro educativo se necesita de muchos factores, pero en el orden de prioridades destaca claramente el Liderazgo Directivo, quien debe conocer las fortalezas y debilidades de su personal a cargo, favoreciendo así la existencia de un clima organizacional idóneo en la institución educativa.

En el tercer módulo de recursos humanos y financieros (Minedu 2006): “El recurso humano es el activo más valioso de toda organización. El éxito de las organizaciones modernas en este mundo globalizado se debe a su alto grado de competitividad alcanzado. Esto ha sido posible gracias a la integración efectiva y eficiente de su personal”.

Todo esto da una nueva visión de cómo debe actuar un Directivo específicamente, es el Director, que debe transformarse en un Líder Pedagógico y empaparse de todas las herramientas que le pueda proporcionar los avances científicos tecnológicos de nuestros tiempos para poder tener un ambiente adecuado para trabajar. Recogemos lo que nos dice: GONCALVES, A. (2000). "Fundamentos del clima organizacional". “Si hablamos de inteligencia emocional dentro del campo laboral, sería necesario que los dirigentes de la Institución tomen conciencia de la importancia de desarrollar esta capacidad, caso contrario nos veríamos inmersos en un mundo organizacional dirigido por una sola persona, por un solo ideal, sin tomar en cuenta, cada uno de los criterios de sus colaboradores; teniendo claro que en esta característica se conceptualizan los valores personales de cada trabajador”.

Es muy importante que el docente director esté capacitado gerencialmente pero también es importante el grado de relación armoniosa que tiene con los padres de familia de la institución educativa que administra y el acercamiento que tiene con las autoridades del distrito, provincia y región donde se encuentra la Institución Educativa.

Con todo lo manifestado, nos damos cuenta que le vienen nuevos retos a nuestros Directores lo que va a exigir estar permanentemente en capacitación de acuerdo a cómo evoluciona la educación peruana y mundial.

El conglomerado de aspectos mencionados hasta aquí, se traducen en un vínculo estrecho entre un buen desempeño en cuanto al liderazgo directivo y las implicancias que esto puede tener en el clima organizacional de las instituciones educativas. Tal certeza, nos remite a proponer la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué relación existe entre liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa 2018?

## **1.2. Hipótesis**

### **1.2.1 Hipótesis General:**

H<sub>i</sub>: Existe correlación significativa entre liderazgo directivo y el clima organizacional de una Institución Educativa, 2018

H<sub>0</sub>: No existe correlación significativa entre liderazgo directivo y el clima organizacional de una Institución Educativa, 2018

### **1.2.2. Hipótesis Específicas:**

H<sub>1</sub> Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión estructura de una Institución Educativa, 2018.

H<sub>2</sub> Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión recompensa de una Institución Educativa, 2018.

H<sub>3</sub> Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión relaciones de una Institución Educativa, 2018.

H<sub>4</sub> Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión identidad de una Institución Educativa, 2018.

H<sub>5</sub> Existe relación significativa entre la dimensión gestión pedagógica y el clima organizacional de una Institución Educativa, 2018.

H<sub>6</sub> Existe relación significativa entre la dimensión gestión institucional y el clima organizacional de una Institución Educativa, 2018.

H<sub>7</sub> Existe relación significativa entre la dimensión gestión administrativa y el clima organizacional de una Institución, 2018.

H<sub>8</sub> Existe relación significativa entre la dimensión estilo y el clima organizacional de una Institución Educativa, 2018.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de una Institución, 2018.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- O<sub>1</sub> Determinar que existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión estructura de una Institución Educativa, 2018.
- O<sub>2</sub> Determinar que existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión recompensa de una Institución Educativa, 2018.
- O<sub>3</sub> Determinar que existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión relaciones de una Institución Educativa, 2018.
- O<sub>4</sub> Determinar que existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión identidad de una Institución Educativa, 2018.
- O<sub>5</sub> Determinar que existe relación significativa entre la dimensión gestión pedagógica y el clima organizacional de una Institución Educativa, 2018.
- O<sub>6</sub> Determinar que existe relación significativa entre la dimensión gestión institucional y el clima organizacional de una Institución Educativa, 2018.
- O<sub>7</sub> Determinar que existe relación significativa entre la dimensión gestión administrativa y el clima organizacional de una Institución Educativa, 2018.
- O<sub>8</sub> Determinar que existe relación significativa entre la dimensión estilo y el clima organizacional de una Institución Educativa, 2018.

## II. METODO:

### 2.1 Variables:

#### **Variable 1: Liderazgo Directivo.**

Es el conjunto de acciones, tareas y comportamientos de líder que realiza el directivo escolar en el desarrollo de sus funciones. Además muestra cualidades, capacidades y características de líder directivo. Estas funciones se realizan en las dimensiones de la gestión educativa (gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión institucional). Finalmente, el líder directivo muestra que estilo de liderazgo presenta y desarrolla en sus labores de trabajo. (Bass, 1985).

Está constituido por cuatro dimensiones:

**Gestión Pedagógica:** Consiste tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en



general y en particular: que variables o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, instrumentos necesarios para la medición de la calidad pedagógica, etc.

**Gestión Institucional:** el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: Con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.

**Gestión Administrativa:** tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional

**Estilo:** El estilo directivo es un tipo de liderazgo asumido por un líder que adopta el rol de informar a sus colaboradores sobre aquello que tienen que hacer y cómo deben hacerlo en su día a día en la escuela. Es decir, se trata de un estilo en el que el líder dirige a sus colaboradores a través de su autoridad.

El líder directivo ejerce su autoridad a través de indicaciones claras, contundentes y directas. Define las tareas de cada colaborador. Este tipo de líder valora de forma notable el talento de los trabajadores ya que intenta potenciar el talento de cada uno de ellos.

## **Variable 2: Clima Organizacional**

De acuerdo con Méndez, citado por Crespín (2012), “el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (p.39).

Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción del ambiente de los que integran una organización.

Está constituido por cuatro dimensiones:

#### **Estructura**

Se refiere a la percepción que tienen los docentes acerca de la normatividad que se tiene que observar, los trámites y procedimientos en general, como se tienen que hacer las cosas.

#### **Recompensa**

Es la percepción que tienen los docentes sobre la calidad de la recompensa que se recibe por la correcta realización de su trabajo.

#### **Relaciones**

Es la percepción que tienen los docentes sobre la calidad de las relaciones entre los miembros de la organización, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

#### **Identidad**

Es la percepción que tienen los docentes sobre el grado de pertenencia a su institución, en general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

## 2.2 Operacionalización de variables

**Cuadro 01**

### Operacionalización de la Variable Liderazgo Directivo.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
LIDERAZGO DIRECTIVO	Es el conjunto de acciones, tareas y comportamiento de líder que realiza el directivo escolar en el desarrollo de sus funciones. Además muestra cualidades, capacidades y características de líder directivo. Estas funciones se realizan en las dimensiones de la gestión educativa (gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión institucional). Finalmente, el líder directivo muestra que estilo de liderazgo presenta y desarrolla en sus labores de trabajo.	Esta variable se mide con un instrumento ya validado y que trata de analizar el liderazgo de los directivos. Este cuestionario consta de 36 ítems y ha sido elaborado y validado por el trabajo de Zárate (2012), En el cuestionario se puede apreciar cómo los ítems son breves y directos y la escala utilizada es: -Totalmente de acuerdo (5) -De acuerdo (4) -Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) -En desacuerdo (2) -Totalmente en desacuerdo (1)	Gestión Pedagógica	-Motivación por el desempeño docente. -Interés por el aprendizaje de los alumnos. -Fomento del mejoramiento de la enseñanza. -Reconocimiento del desempeño docente. -Cumplimiento eficaz de la función docente. -Toma de decisiones. -Promoción del trabajo en equipo. -Innovador y visionario. -Logro del compromiso docente para mejorar la enseñanza. -Logro de los resultados y objetivos pedagógicos. -Desarrollo de la visión con los docentes. -Promoción de la innovación y capacitación del docente.	Ordinal
			Gestión Institucional	Solución de conflictos. -Comunicación horizontal. -Clima institucional. -Existencia del PEI. -Aplicación y uso del PEI. -Relaciones con los padres de familia. -Creación de una cultura institucional innovadora. -Modelo y ejemplo de persona.	

				<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplimiento de las normas y reglamentos.</li> <li>-Colaboración y participación del docente.</li> </ul>	
			Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualización y capacitación del director</li> <li>-Eficacia y eficiencia en sus funciones.</li> <li>-Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos.</li> <li>-Satisfacción por la gestión del director.</li> <li>-Respeto y apoyo de los docentes.</li> <li>- Responsabilidad y laboriosidad directiva.</li> <li>-Conocimiento y capacidad directiva.</li> <li>-Administración de los recursos humanos.</li> <li>-Mantenimiento y mejoramiento de los recursos materiales.</li> <li>-Cualidades para desempeñarse en el cargo.</li> </ul>	
			Estilo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo anárquico o liberal</li> <li>-Estilo democrático.</li> <li>-Estilo autocrático o autoritario.</li> <li>-Estilo situacional.</li> </ul>	

**Cuadro 2**

**Operacionalización de la Variable Clima Organizacional.**

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
CLIMA ORGANIZACIONAL	De acuerdo con Méndez, citado por Crespín (2012), el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (p.39). Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción del ambiente de los que integran una organización.	Para medir esta variable se ha utilizado el cuestionario de evaluación de clima organizacional para docentes de Litwin George y Robert Stringer, adaptado por Chaparro y Vega en el año 2007, considerando las dimensiones de estructura, recompensa, relaciones e identidad. El cuestionario cuenta con 41 ítems la escala utilizada es: -Muy de acuerdo (5) -De acuerdo (4) -Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) -En desacuerdo (2) -Muy en desacuerdo (1)	Estructura	-Conocimiento sobre documentos. -Manejo de Normas. -Información de los servicios otorgados -Conocimiento sobre la política de la organización -Procedimientos -Tipo de información más relevante en la toma de decisiones	Ordinal
			Recompensa	-Sistema de capacitaciones. -Preocupación por el cumplimiento de los estándares de calidad. - Estímulos a los mejores desempeños	
			Relaciones	-Comunicación entre los miembros. -Valores e ideales que comparten. -Cooperación y ayuda mutua. - Confianza entre el personal.	
			Identidad	-Compromiso con la institución. -Implicancia y pertenencia. -Cohesión entre el personal. -Satisfacción por la labor realizada	

## 2.3 Metodología

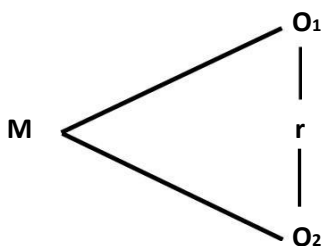
El método empleado en la presente investigación es el Cuantitativo, porque usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández y Baptista ,2010)

## 2.4 Tipo de Estudio

En la presente investigación, el tipo de estudio utilizado es el No Experimental, Hernández, Fernández y Baptista (2010), pues se realiza sin manipular deliberadamente las variables; es decir, es una investigación donde no se hace cambiar intencionalmente las variables independientes, debido, a que éstas ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas; el investigador no tiene control directo sobre dichas variables y no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos; solamente, puede observarlas tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlas. Asimismo, llega a ser transaccional o transversal, porque recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único; su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

## 2.5. Diseño

El diseño empleado en la presente investigación, es correlacional, porque, muy frecuentemente el propósito de un investigador es describir situaciones y eventos; esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno; es por eso que se considera descriptivo, ya que mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar; donde, se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellos independientemente, para así describir lo que se investiga. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010),



Donde:

M: Muestra de docentes de la Institución Educativa

N: . O1: Medición de la variable Liderazgo Directivo

O2: Medición de la variable Clima Organizacional

r: Relación entre las variables.

## 2.6. Población, muestra y muestreo

### 2.6.1. Población - muestra

En el presente trabajo, la población – muestra está conformada por 24 trabajadores que laboran en condición de docentes nombrados, docentes contratados y administrativos en la Institución Educativa, distribuidos de la siguiente manera:

**Cuadro 3**

**Población de Docentes Nombrados, Contratados y Personal Administrativo en la Institución Educativa**

POBLACION	SEXO		CANTIDAD SUBTOTAL
	M	F	
PROFESORES PRIMARIA	03	07	10
PROFESORES SECUNDARIA	05	05	10
PERSONAL ADMINISTRATIVO	02	02	04
TOTAL	10	14	24

Fuente: archivo de la Institución Educativa “

### 2.6.2. Muestreo

El muestreo es no probabilístico por conveniencia.

## 2. 7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumento	Utilidad
Encuesta	Cuestionario opinión de los docentes y administrativos sobre el director.	Evaluar el liderazgo directivo desde la percepción de los docentes y administrativos.
	Cuestionario de clima organizacional.	Evaluar el clima organizacional..

### **2.7.1. Descripción de los instrumentos.**

- **Del cuestionario de liderazgo directivo**

El cuestionario de liderazgo directivo en la opinión del docente, está conformado por 36 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: gestión pedagógica con 12 ítems, gestión institucional 10 ítems, la dimensión gestión administrativa cuenta con 10 ítems, la dimensión estilo cuenta con 4 ítems. Cada uno de ellos se evalúa con una escala de muy en desacuerdo (1 punto), en desacuerdo (2 puntos), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3 puntos), de acuerdo (4 puntos) y muy de acuerdo (5 puntos).

La escala diagnóstica para el puntaje total obtenido en la aplicación del cuestionario de Liderazgo Directivo es malo de 0 a 81, regular de 82 a 163; y bueno de 164 a 205.

- **Del cuestionario de clima organizacional**

El cuestionario de clima organizacional está conformado por 41 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: estructura con 13 ítems, recompensa 8 ítems, la dimensión relaciones cuenta con 14 ítems, la dimensión identidad cuenta con 6 ítems.

La escala diagnóstica empleada para cada dimensión es la siguiente: Para la dimensión estructura, bajo de 13 a 29, medio de 30 a 47 y alto de 48 a 65; para recompensa , bajo de 8 a 17, medio de 18 a 28, alto de 29 a 40; para la dimensión relaciones , bajo de 14 a 21, medio de 32 a 50 y alto de 51 a 70; para la dimensión identidad, bajo de 6 a 13, medio de 14 a 22 y alto de 23 a 30.

Cada uno de ellos se evalúa con una escala de muy en desacuerdo (1 punto), en desacuerdo (2 puntos), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3 puntos), de acuerdo (4 puntos) y muy de acuerdo (5 puntos).

La escala diagnóstica para el puntaje total obtenido en la aplicación del cuestionario de Clima Organizacional es bajo de 41 a 94, medio de 95 a 149; y alto de 150 a 205.



### 2.7.2 Validación y confiabilidad del instrumento

El Cuestionario, ha sido elaborado para medir si existe una correlación significativa entre el Liderazgo Directivo y el Clima Institucional de la I. E.

El instrumento fue validado a través de la técnica estadística de correlación de Pearson y su consistencia interna a través del coeficiente alpha de Cronbach.

#### VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

##### Dimensión 1: GESTION PEDAGOGICA

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,920	12

##### Dimensión 2: GESTION INSTITUCIONAL

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,895	10

##### Dimensión 3: GESTION ADMINISTRATIVA

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,937	10

##### Dimensión 4: ESTILO

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,319	4

**Cuadro 4: Coeficiente de Correlación de Liderazgo Directivo**

VALIDACIÓN	D1 GESTIÓN PEDAGÓGICA	D2 GESTIÓN INSTITUCIONAL	D3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	D4 ESTILO
I1	0,694			
I2	0,730			
I3	0,493			
I4	0,703			
I5	0,771			
I6	0,706			
I7	0,643			
I8	0,737			
I9	0,714			
I10	0,773			
I11	0,355			
I12	0,665			
I13		0,508		
I14		0,401		
I15		0,612		
I16		0,816		
I17		0,774		
I18		0,681		
I19		0,732		
I20		0,499		
I21		0,665		
I22		0,809		
I23			0,834	
I24			0,881	
I25			0,385	
I26			0,721	
I27			0,765	
I28			0,874	
I29			0,905	
I30			0,821	
I31			0,713	
I32			0,732	
I33				0,247
I34				0,062
I35				0,201
I36				0,192

**Cuadro 5: Coeficiente de Alpha de Cronbach de Liderazgo Directivo**

VALIDACIÓN	D1 GESTIÓN PEDAGOGICA	D2 GESTIÓN INSTITUCIONAL	D3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	D4 ESTILO	
I1	0,912				
I2	0,910				
I3	0,920				
I4	0,911				
I5	0,908				
I6	0,911				
I7	0,915				
I8	0,910				
I9	0,911				
I10	0,908				
I11	0,924				
I12	0,913				
I13		0,892			
I14		0,898			
I15		0,888			
I16		0,874			
I17		0,874			
I18		0,884			
I19		0,880			
I20		0,893			
I21		0,883			
I22		0,875			
I23			0,926		
I24			0,924		
I25			0,952		
I26			0,932		
I27			0,930		
I28			0,924		
I29			0,922		
I30			0,927		
I31			0,932		
I32			0,932		
I33				0,136	
I34				0,368	
I35				0,213	
I36				0,265	
PROMEDIO	0,913	0,8841	0,9301	0,2455	<b>0,743</b>

## VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión 1:  
ESTRUCTURA

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,865	13

Dimensión 2:  
RECOMPENSA

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,807	8

Dimensión 3:  
RELACIONES

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,886	14

Dimensión 4:  
IDENTIDAD

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,910	6

**Cuadro 6: Coeficiente de Correlación de Clima Organizacional**

VALIDACION	D1 ESTRUCTURA	D2 RECOMPENSA	D3 RELACIONES	D4 IDENTIDAD
I1	0,274			
I2	0,451			
I3	0,639			
I4	0,539			
I5	0,707			
I6	0,512			
I7	0,711			
I8	0,772			
I9	0,599			
I10	0,744			
I11	0,491			
I12	0,330			
I13	0,328			
I14		0,465		
I15		0,430		
I16		0,433		
I17		0,463		
I18		0,594		
I19		0,767		
I20		0,584		
I21		0,654		
I22			0,387	
I23			0,514	
I24			0,454	
I25			0,569	
I26			0,512	
I27			0,497	
I28			0,611	
I29			0,585	
I30			0,585	
I31			0,832	
I32			0,654	
I33			0,677	
I34			0,655	
I35			0,605	
I36				0,879
I37				0,888
I38				0,806
I39				0,638
I40				0,718
I41				0,737

**Cuadro 7. Coeficiente de Alpha de Cronbach de Clima Organizacional**

VALIDACIÓN	D1 ESTRUCTURA	D2 RECOMPENSA	D3 RELACIONES	D4 IDENTIDAD
I1	0,868			
I2	0,860			
I3	0,850			
I4	0,857			
I5	0,844			
I6	0,856			
I7	0,844			
I8	0,844			
I9	0,855			
I10	0,841			
I11	0,859			
I12	0,866			
I13	0,870			
I14		0,804		
I15		0,808		
I16		0,797		
I17		0,797		
I18		0,774		
I19		0,752		
I20		0,779		
I21		0,771		
I22			0,887	
I23			0,882	
I24			0,884	
I25			0,878	
I26			0,881	
I27			0,882	
I28			0,876	
I29			0,878	
I30			0,878	
I31			0,864	
I32			0,877	
I33			0,876	
I34			0,877	
I35			0,878	
I36				0,876
I37				0,879
I38				0,896
I39				0,913
I40				0,904
I41				0,897
PROMEDIO	0.855	0.785	0.878	0.894
				<b>0.853</b>

### III. RESULTADOS:

#### 3.1. Estadística descriptiva

A) LIDERAZGO DIRECTIVO: Los resultados del estudio se presentan a través de las siguientes tablas y figuras:

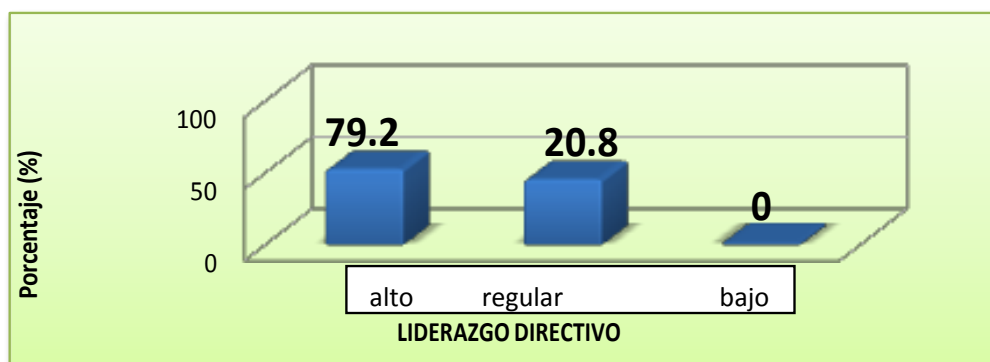
TABLA 1. *Niveles del Liderazgo Directivo, de la Institución Educativa.*

NIVELES	LIDERAZGO DIRECTIVO	
	Frecuencia	%
Alto	19	79.2
Regular	5	20.8
Bajo	0	0
TOTAL	24	100

FUENTE: Registro de Datos en el cuadro 8.

Descripción: Con respecto al liderazgo directivo a partir de la percepción de los docentes de la Institución Educativa tenemos que existe un alto liderazgo directivo que alcanza un porcentaje mayoritario de 79.2 %, el 20.8% considera que el liderazgo transformacional directivo se encuentra en un nivel regular y el 0% percibe al directivo como un líder, con nivel bajo , esto quiere decir que los docentes perciben al director como un líder que transforma y motiva a los seguidores a comprometerse con el logro de la misión institucional, que busca incrementar las capacidades de los miembros de su institución para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y tomar las decisiones más pertinentes.

FIGURA1. *Niveles del Liderazgo Transformacional Directivo, de la Institución Educativa*



Fuente: Registro de datos Tabla 1

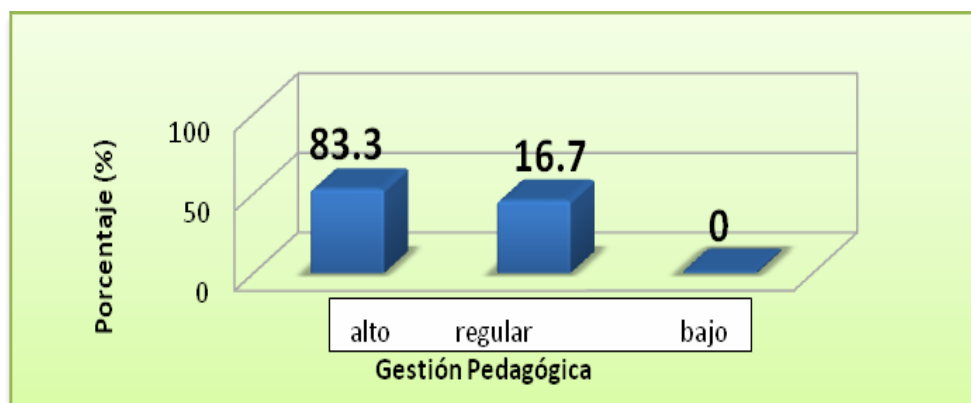
TABLA 2. *Niveles de Liderazgo Directivo, dimensión Gestión Pedagógica en la Institución Educativa.*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	20	83.3
Regular	4	16.7
Bajo	0	0
TOTAL	24	100.0

Fuente. Registro de Datos en el cuadro 8.

DESCRIPCIÓN: Con respecto a los resultados de niveles de Liderazgo Directivo en la Dimensión gestión pedagógica en la Institución Educativa, tenemos que los niveles alto y regular suman un porcentaje totalitario de 100.0% lo que indica que, la totalidad de los docentes consideran que el director posee la capacidad de tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico.

FIGURA 2. *Niveles de Liderazgo Directivo, Dimensión Gestión Pedagógica en la Institución Educativa.*



Fuente: Registro de datos Tabla 2.



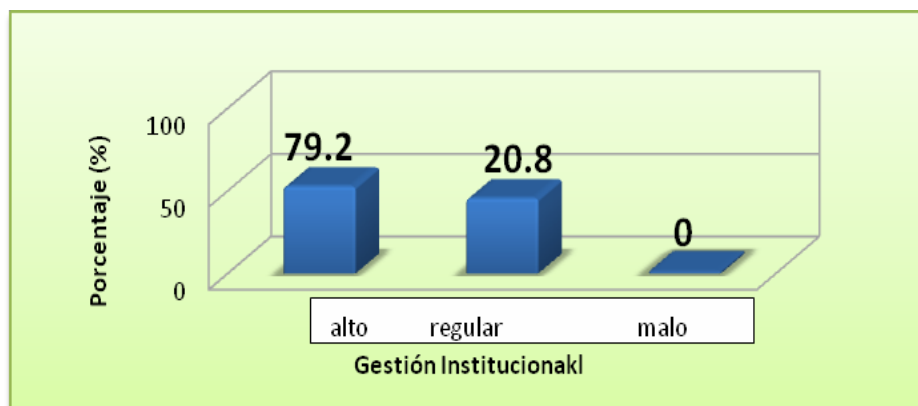
TABLA3. *Niveles de Liderazgo Directivo, Dimensión Gestión Institucional en la Institución Educativa*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	19	79.2
Regular	5	20.8
Bajo	0	0
TOTAL	24	100.0

Fuente. Registro de Datos en el cuadro 8.

DESCRIPCIÓN: En la tabla 3, observamos los niveles de Liderazgo Directivo en la Dimensión Gestión Institucional en la I.E., encontrando que el mayor porcentaje lo alcanzó el nivel alto, con un 79.2%; el nivel regular alcanzó el 20.8% y el bajo el 0%. Esto quiere decir que en la institución el director decide, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social,

FIGURA 3. *Niveles del Liderazgo Directivo, dimensión Gestión Institucional de la Institución Educativa.*



Fuente: Registro de datos Tabla 1

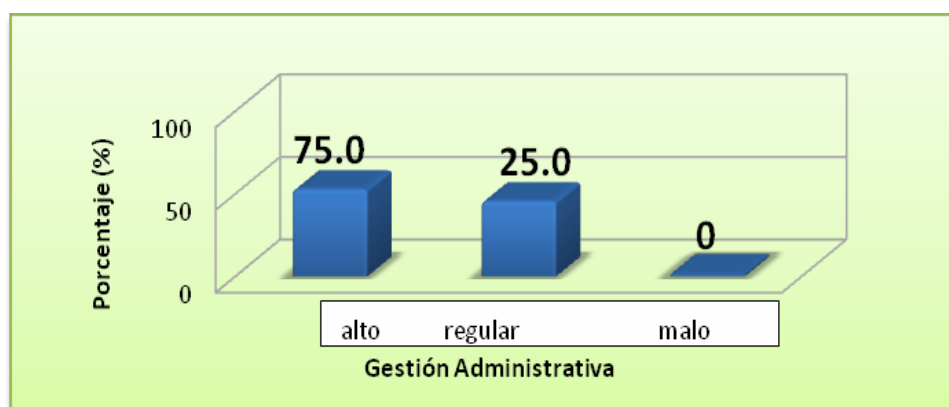
TABLA 4. *Niveles de Liderazgo Directivo, Dimensión Gestión Administrativa en la Institución Educativa.*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	18	75.0
Regular	6	25.0
Bajo	0	0
TOTAL	70	100.0

Fuente: Registro de Datos en el cuadro 8.

DESCRIPCIÓN: Con respecto a los niveles de Liderazgo Directivo para la dimensión Gestión Administrativa, en la, tenemos que el nivel alto (75.0%) y el nivel regular (25.0%), alcanzan en conjunto un porcentaje de 100.0%, Esto quiere decir que un porcentaje totalitario de docentes considera que el directivo toma decisiones sobre los procesos administrativos para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional.

FIGURA 4. *Niveles de Liderazgo Directivo, Dimensión Gestión Administrativa en la Institución Educativa.*



Fuente: Registro de datos Tabla 4.

TABLA 5. *Niveles de Liderazgo Directivo, Dimensión Estilo en la Institución Educativa.*

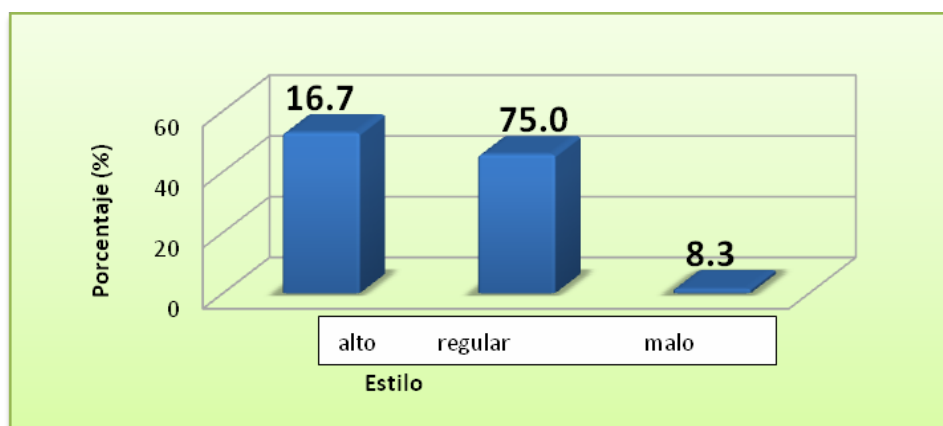
Nivel	Frecuencia	%
Alto	4	16.7
Regular	18	75.0
Malo	2	8.3
TOTAL	24	100.0

Fuente: Registro de Datos en el cuadro 8.

DESCRIPCIÓN: Respecto a los niveles de Liderazgo Directivo para la dimensión estilo, en la Institución Educativa, tenemos que el mayor porcentaje lo alcanzó el nivel regular con un 75.0%, el nivel alto alcanzó 16.7% y el bajo un 8.3

%. . Esto indica que un porcentaje mayoritario de docentes considera que el directivo muestra diferentes estilos de liderazgo según la situación requerida y presentada en la institución educativa.

FIGURA 5. *Niveles de Liderazgo Dimensión Estilo en la Institución Educativa.*



Fuente: Registro de datos Tabla 5.

## B) CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados del estudio se presentan a través de las siguientes tablas y figuras:

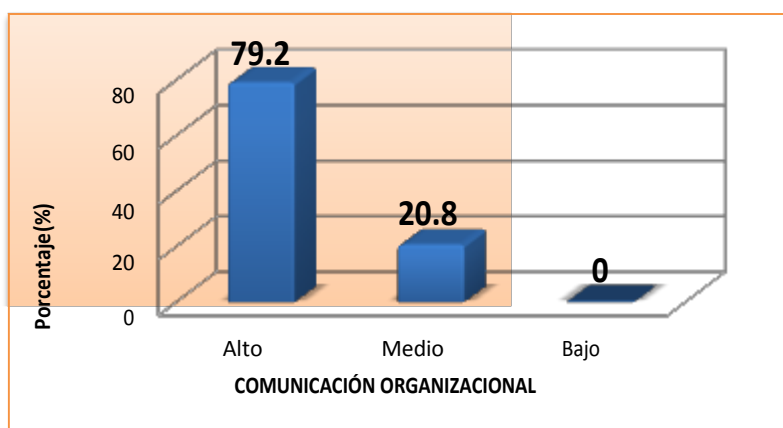
Tabla6. *Niveles de Clima Organizacional del personal, de la Institución Educativa.*

NIVELES	CLIMA ORGANIZACIONAL	
	Frecuencia	%
Alto	19	79.2
Medio	5	20.8
Bajo	0	0
TOTAL	24	100

FUENTE: Registro de datos en el cuadro 9

DESCRIPCIÓN. Con respecto al nivel de Clima Organizacional del personal docente de la Institución Educativa, tenemos que el 79.2 % de los docentes tiene un nivel de clima organizacional alto, el 20.8% su nivel de clima organizacional es medio y el 0 % corresponde a un nivel bajo. Esto significa que la percepción que tienen los miembros de la institución educativa respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, es eficiente y satisfactoria.

FIGURA6. *Niveles de Clima Organizacional en la Institución Educativa*



Fuente: Registro de datos Tabla 6

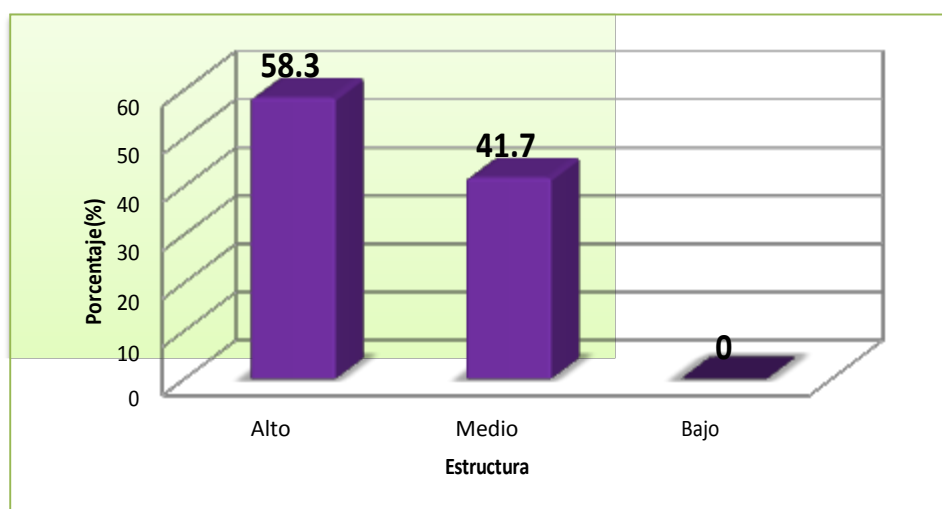
Tabla 7. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Estructura en la Institución Educativa.*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	14	58.3
Medio	10	41.7
Bajo	0	0
TOTAL	24	100.0

FUENTE: Registro de datos en el cuadro 9

DESCRIPCIÓN: En la tabla 7 observamos los niveles de Clima Organizacional para la dimensión Estructura, en la Institución Educativa, Se observa que el nivel bajo equivale a un 0%, el nivel medio alcanzó el 41.7% y el nivel alto el 58.3%. Esto quiere decir que la percepción que tienen los docentes acerca de la normatividad que se tiene que observar, los trámites y procedimientos en general, es totalmente adecuada y goza de la excelente apreciación de los docentes..

FIGURA7. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Estructura en la Institución Educativa.*



Fuente: Registro de datos Tabla 7

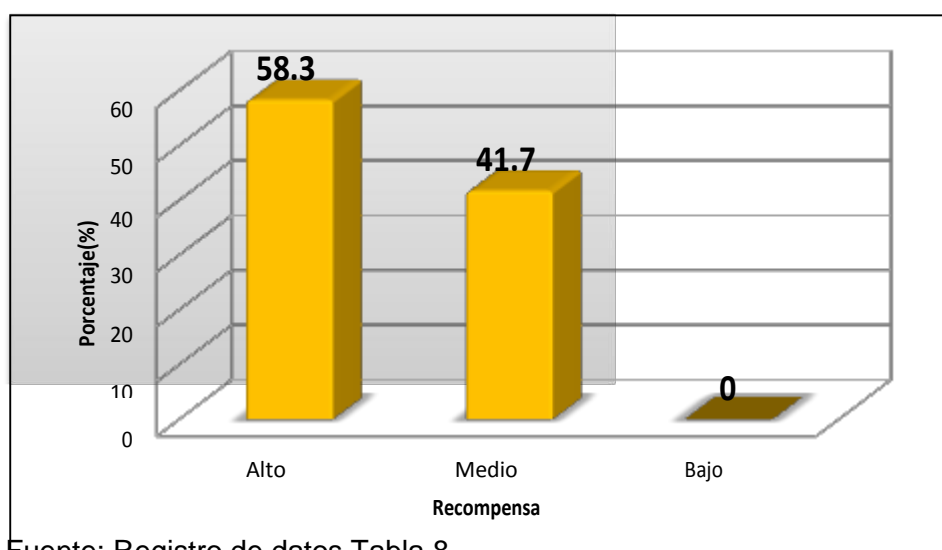
Tabla 8. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Recompensa en la Institución Educativa.*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	14	58.3
Medio	10	41.7
Bajo	0	0
TOTAL	24	100.0

FUENTE: Registro de datos cuadro 9

DESCRIPCIÓN: Con respecto a los niveles de Clima Organizacional para la dimensión Recompensa, en el personal docente de la Institución Educativa, tenemos que el nivel alto alcanza un 58.3%, el nivel medio alcanza el 41.7% y el nivel bajo el 0%, lo que indica que la percepción que tienen los docentes sobre la calidad de la recompensa que se recibe por la correcta realización de su trabajo, es bastante satisfactoria

FIGURA 8. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Recompensa en la Institución Educativa.*



Fuente: Registro de datos Tabla 8

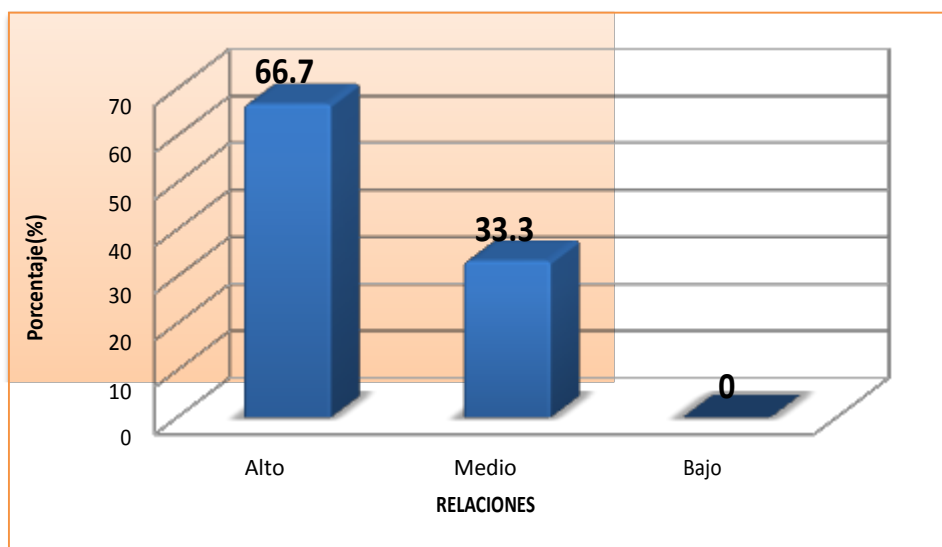
Tabla 9. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Relaciones en la Institución Educativa.*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	16	66.7
Medio	8	33.3
Bajo	0	0
TOTAL	24	100.0

FUENTE: Registro de datos en el cuadro 9

DESCRIPCIÓN: Respecto a los niveles de Clima Organizacional para la dimensión Relaciones, en el personal docente de la Institución Educativa, tenemos que el nivel alto (66.7%) y el nivel medio (33.3%), alcanzan en conjunto un porcentaje de 100 %, esto quiere decir que total del porcentaje de los docentes consideran que la calidad de las relaciones entre los miembros de la organización, tanto entre pares como entre jefes y subordinados, es totalmente favorable e idónea.

FIGURA 9. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Relaciones en la Institución Educativa.*



Fuente: Registro de datos Tabla 9

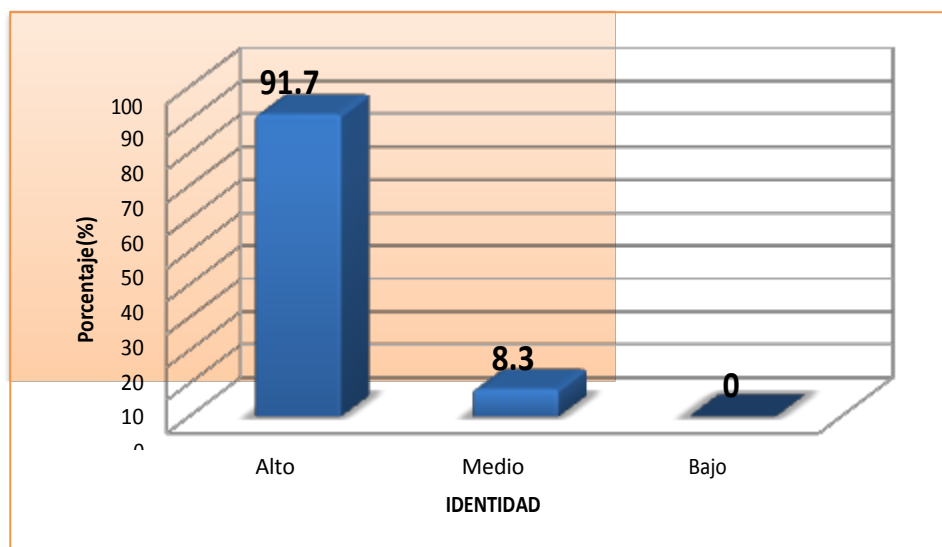
Tabla 10. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Identidad en la Institución Educativa.*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	22	91.7
Medio	2	8.3
Bajo	0	0
TOTAL	24	100.0

FUENTE: Registro de datos en el cuadro 9

DESCRIPCIÓN: Respecto a los niveles de Clima Organizacional para la dimensión Identidad, en el personal docente de la Institución Educativa, tenemos que el nivel alto (91.7%) y el nivel medio (8.3%), alcanzan en conjunto un porcentaje total de 100%, esto quiere decir que la percepción que tienen los docentes sobre el grado de pertenencia a su institución, en general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, es bastante favorable para el buen clima organizacional.

FIGURA 10. *Niveles de Comunicación Organizacional del personal docente, Dimensión Identidad en la Institución Educativa.*



Fuente: Registro de datos Tabla 10



### 3.2. Análisis ligado a la hipótesis

TABLA 11. *Prueba Kolmogorov- Smirnov. Prueba de bondad de ajuste del puntaje sobre Liderazgo Directivo y Dimensiones.*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		TOTV1	GPV1	GIV1	GAV1	EV1
N		24	24	24	24	24
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	148,9167	50,9167	42,4583	42,3333	13,2083
	Std. Deviation	17,73456	6,16383	5,63359	6,08395	2,41335
Most Extreme Differences	Absolute	,176	,121	,163	,136	,163
	Positive	,078	,095	,090	,136	,163
	Negative	-,176	-,121	-,163	-,116	-,132
Kolmogorov-Smirnov Z		,861	,594	,800	,666	,799
Asymp. Sig. (2-tailed)		,449	,873	,544	,767	,546

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Descripción: De los resultados en la Tabla 11 un nivel crítico (significación asintótica bilateral = p) mayor a 0.05 en los puntajes de la variable liderazgo directivo y sus dimensiones gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa y estilo del directivo, se acepta la hipótesis de normalidad y se concluye que los datos se ajustan a una Distribución Normal (test de Kolmogorov - Smirnov con un nivel de significancia al 5%).

Por lo que se utilizó la prueba paramétrica para coeficiente de correlación de Pearson.

TABLA 12. *Prueba Kolmogorov- Smirnov. Prueba de bondad de ajuste del puntaje sobre Clima Organizacional y Dimensiones*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		TOTV2	ESTRV2	RECV2	RELV2	IDV2
N		24	24	24	24	24
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	162,8750	50,4583	31,5417	54,8333	26,0417
	Std. Deviation	17,92330	6,10758	4,19087	7,27513	3,31635
Most Extreme Differences	Absolute	,167	,131	,114	,098	,175
	Positive	,075	,131	,114	,087	,123
	Negative	-,167	-,105	-,064	-,098	-,175
Kolmogorov-Smirnov Z		,817	,642	,558	,482	,859
Asymp. Sig. (2-tailed)		,517	,804	,914	,974	,452

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Descripción: De los resultados en la Tabla 12 un nivel crítico (significación asintótica bilateral = p) mayor a 0.05 en los puntajes de la variable clima organizacional y sus dimensiones estructura, recompensa, relaciones e identidad, se acepta la hipótesis de normalidad y se concluye que los datos se ajustan a una Distribución Normal (test de Kolmogorov - Smirnov con un nivel de significancia al 5%).

Por lo que se utilizó la prueba paramétrica para coeficiente de correlación de Pearson.

### 3.3. Contraste de Hipótesis para correlación entre las variables Liderazgo Directivo y Clima Organizacional

**HIPÓTESIS GENERAL:** Existe relación significativa entre Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa.

TABLA 13. *Asociación entre Liderazgo Directivo y Clima Organizacional.*

Correlations		PDV1LD	PDV2CO
PDV1LD	Pearson Correlation	1	,735**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	24	24
PDV2CO	Pearson Correlation	,735**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:

**H<sub>0</sub>:** Liderazgo directivo y clima organizacional no están relacionados.

**H<sub>a</sub>:** Liderazgo directivo y comunicación organizacional están relacionados significativamente.

Nivel de significación  $\alpha = 0.01$  , Tamaño de muestra  $n = 24$

Valor r:  $r = 0.735$

Valor p:  $p = 0.000$

#### CONCLUSIÓN:

Como  $p - \text{valor} < 0,05$ , rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que existe relación significativa entre liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa. De acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de correlación es igual a 0,735\*\* (Tabla13)

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1:** Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión estructura en la Institución Educativa

TABLA 14. *Liderazgo directivo y la dimensión estructura en la Institución Educativa.*

Correlations		PDV1LD	PDD1E
PDV1LD	Pearson Correlation	1	,552**
	Sig. (2-tailed)		.005
	N	24	24
PDD1E	Pearson Correlation	,552**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	
	N	24	24

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre liderazgo directivo y estructura de la Institución Educativa.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre liderazgo transformacional directivo y estructura de la Institución Educativa.

Nivel de significación

$\alpha=0.01$  , Tamaño de

muestra                      n= 24 Valor r:     r =0.552

Valor p:                      p= 0.005

**Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y estructura de la Institución Educativa.

, al obtener p – valor = 0.005 < 0.05. y aceptamos la hipótesis alterna.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2:** Existe relación significativa entre Liderazgo Directivo y la dimensión recompensa de la Institución Educativa.

TABLA 15. *Liderazgo Directivo y la dimensión Recompensa de la Institución Educativa.*

Correlations

		PDV1LD	PDD2R
PDV1LD	Pearson Correlation	1	,791**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	24	24
PDD2R	Pearson Correlation	,791**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión recompensa de la Institución Educativa.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre liderazgo directivo la dimensión recompensa de la Institución Educativa.

Nivel de significación

$\alpha = 0.01$  , Tamaño de

muestra                      n= 24 Valor r:    r =0.791

Valor p:                      p=0.000 Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y recompensa de la Institución Educativa, al obtener  $p - \text{valor} = 0.000 < 0.05$ , y aceptamos la hipótesis alterna.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3:** Existe relación significativa entre Liderazgo Directivo y la dimensión relaciones de Institución Educativa.

TABLA 16. *Liderazgo Directivo y la dimensión Relaciones en la Institución Educativa.*

Correlations		PDV1LD	PDD3REL
PDV1LD	Pearson Correlation	1	,681**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	24	24
PDD3REL	Pearson Correlation	,681**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre liderazgo directivo y dimensión relaciones en la Institución Educativa

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre liderazgo directivo y dimensión relaciones en la Institución Educativa.

Nivel de significación  $\alpha=0.01$  ,

Tamaño de muestra  $n= 24$

Valor r:  $r = 0.681$

Valor p:  $p=0.000$

Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y relaciones de la Institución Educativa

al obtener  $p - \text{valor} = 0.000 < 0.05$ . y aceptamos la hipótesis alterna.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4:** Existe relación significativa entre Liderazgo Directivo y la dimensión identidad de la Institución Educativa

TABLA 17. *Liderazgo Directivo y la dimensión Identidad en la Institución Educativa.*

Correlations		PDV1LD	PDD4ID
PDV1LD	Pearson Correlation	1	,462*
	Sig. (2-tailed)		.023
	N	24	24
PDD4ID	Pearson Correlation	,462*	1
	Sig. (2-tailed)	.023	
	N	24	24

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre liderazgo directivo y dimensión identidad en la Institución Educativa.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre liderazgo directivo y dimensión identidad en la Institución Educativa.

Nivel de significación  $\alpha=0.01$  ,

Tamaño de muestra  $n= 24$

Valor r:  $r = 0.462$

Valor p:  $p=0.023$

Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión identidad de la Institución Educativa. al obtener  $p - \text{valor} = 0.023 < 0.05$ . y aceptamos la hipótesis alterna.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5:** Existe relación significativa entre la dimensión gestión pedagógica y el clima organizacional de la Institución Educativa.

TABLA 18. *Relación entre la dimensión gestión pedagógica y el clima organizacional de la Institución Educativa.*

<b>Correlations</b>		<b>PDD1GP</b>	<b>PDV2CO</b>
PDD1GP	Pearson Correlation	1	,711**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	24	24
PDV2CO	Pearson Correlation	,711**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### **HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre gestión pedagógica y clima organizacional de la Institución Educativa.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre gestión pedagógica y clima organizacional de la Institución Educativa.

Nivel de significación

$\alpha = 0.01$  , Tamaño de

muestra                      n= 24 Valor r:     r =0.711

Valor p:                      p= 0.000

#### **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre la dimensión gestión pedagógica y el clima organizacional de la Institución Educativa, al obtener p-valor = 0.000 < 0.05. y aceptamos la hipótesis alterna.



**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 6:** Existe relación significativa entre la dimensión gestión institucional y el clima organizacional de la Institución Educativa.

TABLA 19. *Relación entre la dimensión gestión institucional y el clima organizacional de la Institución.*

Correlations		PDD2GI	PDV2CO
PDD2GI	Pearson Correlation	1	,709**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	24	24
PDV2CO	Pearson Correlation	,709**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre gestión institucional y clima organizacional de la Institución Educativa.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre gestión institucional y clima organizacional de la Institución Educativa.

Nivel de significación  $\alpha=0.01$  ,

Tamaño de muestra n= 24 Valor r:  $r = 0.709$

Valor p:  $p = 0.000$

#### Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre la dimensión gestión institucional y el clima organizacional de la Institución Educativa, al obtener  $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ . y aceptamos la hipótesis alterna.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 7:** Existe relación significativa entre la dimensión gestión administrativa y el clima organizacional de la Institución Educativa.

TABLA 19. *Relación entre la dimensión gestión administrativa y el clima organizacional de la Institución Educativa.*

Correlations		PDD3GA	PDV2CO
PDD3GA	Pearson Correlation	1	,685**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	24	24
PDV2CO	Pearson Correlation	,685**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre gestión administrativa y clima organizacional de la Institución Educativa.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre gestión administrativa y clima organizacional de la Institución Educativa.

Nivel de significación

$\alpha = 0.01$  , Tamaño de

muestra                      n= 24 Valor r:    r =0.685

Valor p:                      p= 0.000

#### Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre la dimensión gestión institucional y el clima organizacional de la Institución Educativa, al obtener p- valor =  $0.000 < 0.05$ . y aceptamos la hipótesis alterna.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 8:** Existe relación significativa entre la dimensión estilo y el clima organizacional de la Institución Educativa.

TABLA 20. *Relación entre la dimensión estilo y el clima organizacional de la Institución Educativa.*

Correlations		PDD4E	PDV2CO
PDD4E	Pearson Correlation	1	.204
	Sig. (2-tailed)		.340
	N	24	24
PDV2CO	Pearson Correlation	.204	1
	Sig. (2-tailed)	.340	
	N	24	24

**HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa estilo y clima organizacional de la Institución Educativa.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre estilo y clima organizacional de la Institución Educativa.

Nivel de significación : No existe,

Tamaño de muestra n= 24

Valor r: r = 0.204

Valor p: p= 0.340

**Decisión:** Se acepta la hipótesis nula: No existe relación significativa entre estilo y clima organizacional de la Institución Educativa, al obtener p- valor = 0.340 > 0.05. Y rechazamos la hipótesis alterna.

## I. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación realizada con el objetivo de demostrar la correlación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa, permitieron corroborar la validez de las teorías citadas tanto en los antecedentes como en las bases teóricas de la presente investigación, así como de los datos estadísticos procesados tras la aplicación de los instrumentos.

En primer lugar, se corrobora la investigación Córcega & Subero (2009), quienes para medir el clima organizacional utilizaron una encuesta que estuvo constituida por preguntas que dieron respuestas al estudio de cinco (5) factores ya definidos (liderazgo, toma de decisiones, comunicación relaciones interpersonales, y motivación); y que permitió recabar información acerca de las percepciones de los trabajadores referente al ambiente laboral de la institución educativa que fue objeto de estudio y a factores vinculados con la calidad de vida de los trabajadores dentro de la institución como por ejemplo liderazgo , variable independiente de nuestro estudio, y relaciones , la cual representa una dimensión de la variable clima organizacional, parte de nuestro estudio.

También, se confirman los aportes de Fuentes, A (2011), al proponer y explicar la relación y los efectos que el Liderazgo Directivo genera en el comportamiento del personal, la actitud y la consecución de las metas y objetivos los cuales se evidencien en el clima institucional,

De la misma manera, el resultado de la investigación propuesta por Aguilera, V (2011) para lograr los resultados extraídos de los análisis tanto de liderazgo como del clima social de los centros, llegó a conclusiones generales identificando tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Esto tuvo un reflejo directo en las respuestas de todos respecto al clima organizacional. La mayoría de la población manifiesta que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Este trabajo guarda una estrecha relación con nuestra investigación, pues en el mismo se reconoce que el nivel de satisfacción respecto al liderazgo directivo y su reflejo directo en el clima social de las Instituciones educativas que utilizaron como muestra.

Por su parte, la investigación de Mayor, L (2012), corrobora los objetivos de la investigación que proponemos porque analiza la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos y enfatiza que un buen clima es un reflejo del ejercicio de competencias de liderazgo directivo efectivo. Los aspectos señalados anteriormente, también fueron alertados por Campos, L (2012), quien en su investigación sistematizó aspectos relacionados con el liderazgo directivo y el clima organizacional, con lo cual coincidimos totalmente, toda vez que el tratamiento estadístico del presente trabajo así lo confirma.

Ante tales investigaciones, se propuso la presente investigación que tiene como objetivo general demostrar la correlación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional.

Considerando los resultados del análisis estadístico, podemos afirmar que si existe la correlación altamente significativa entre éstas dos variables y entre cada variable y sus respectivas dimensiones. Al realizar el análisis estadístico descriptivo, encontramos que con respecto al liderazgo directivo a partir de la percepción de los docentes de la Institución Educativa tenemos que existe un alto liderazgo directivo que alcanza un porcentaje mayoritario de 79.2 %, el 20.8% considera que el liderazgo directivo se encuentra en un nivel regular y el 0% percibe al directivo como un líder, con nivel bajo , esto quiere decir que los docentes perciben al director como un líder que transforma y motiva a los seguidores a comprometerse con el logro de la misión institucional, que busca incrementar las capacidades de los miembros de su institución para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y tomar las decisiones más pertinentes. Asimismo, con respecto al nivel de Clima Organizacional del personal docente de la Institución Educativa, tenemos que el 79.2 % de los docentes tiene un nivel de clima organizacional alto, el 20.8% su nivel de clima organizacional es medio y el 0 % corresponde a un nivel bajo. Esto significa que la percepción que tienen los miembros de la institución educativa respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, es eficiente y satisfactoria. De ello concluimos que existe una correspondencia y una correlación altamente significativa entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional.

#### IV. CONCLUSIONES

Al término de la investigación se concluye:

- ✚ Existe relación altamente significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa, pues se ha detectado un coeficiente de correlación de Pearson ,735\*\* y un p-valor = 0.0000426961949010599 < 0.01.
- ✚ Existe relación altamente significativa entre liderazgo directivo y la dimensión estructura de la Institución Educativa, al obtener un coeficiente de correlación de Pearson ,552\*\* y un p-valor = 0.00513483547724689 < 0.01.
- ✚ Existe relación altamente significativa entre liderazgo directivo y la dimensión recompensa de la Institución Educativa,

detectado por la prueba de correlación de Pearson con un coeficiente de correlación de ,791\*\* y un p-valor = 0.000 < 0.01.

- 4.1. Existe relación altamente significativa entre liderazgo directivo y la dimensión relaciones de la Institución Educativa, al obtener un coeficiente de correlación de Pearson ,681\*\* y un p-valor = 0.000247252665388948 < 0.01.
- 4.2. Existe relación altamente significativa entre liderazgo directivo y la dimensión identidad de la Institución Educativa, al obtener un coeficiente de correlación de Pearson ,462\*\* y un p-valor = 0.0230053442500363 < 0.05.
- 4.3. Existe relación altamente significativa entre la dimensión gestión pedagógica y el clima organizacional de la Institución Educativa, así queda demostrado al obtener un coeficiente de correlación de ,711\*\* y un p-valor = 0.0000982892877283755 < 0.01.
- 4.4. Existe relación altamente significativa entre la dimensión gestión institucional y el clima organizacional de la Institución Educativa, así queda demostrado al obtener un coeficiente de correlación de ,709\*\* y un p-valor = 0.0000982892877283755 < 0.01.
- 4.5. Existe relación altamente significativa entre la dimensión gestión administrativa y el clima organizacional de la Institución Educativa, así queda demostrado al obtener un coeficiente de correlación de ,685\*\* y un p-valor = 0.000218948811145661 < 0.01.
- 4.6. No existe relación significativa entre la dimensión estilo y el clima organizacional de la Institución Educativa, detectado por el coeficiente de correlación de Pearson ,204 y un p-valor = 0.339797576112536 > 0.01.

## **V.RECOMENDACIONES:**

A partir del estudio realizado y teniendo en cuenta los resultados que se han alcanzados recomendamos:

- ❖ A los directivos de las Instituciones Educativas, se les recomienda establecer un diálogo democrático y horizontal con el personal de la Institución educativa, de manera que se ejerza un liderazgo directivo pleno que abarque una gestión administrativa, pedagógica e institucional de calidad y que el estilo directivo contribuya cada vez más a lograr un clima organizacional óptimo.
- ❖ A los docentes, participar en jornadas de integración y talleres sobre la importancia que tiene establecer y mantener adecuadas relaciones que favorezcan al fortalecimiento del clima organizacional en la institución educativa.
- ❖ A los futuros investigadores, estudiar qué otros factores pueden repercutir en el clima organizacional frente al liderazgo directivo, de manera que se propongan alternativas de trabajo para mejorar y mantener de manera sostenida la capacidad de gestión de todo el personal de la institución educativa.
- ❖ Proponer un programa de intervención sobre liderazgo directivo que abarque los aspectos tratados en la investigación como elementos relevantes a fin de asegurar un buen desempeño directivo que beneficie al clima en la organización.
- ❖ Dada la importancia de la gestión pedagógica, administrativa e institucional en las instituciones educativas es necesario conocer con mayor detalle los rasgos más pertinentes para ejercer un eficiente y eficaz liderazgo directivo que se requiere en el contexto actual, por ello es recomendable el continuar perfeccionando las dimensiones de liderazgo desarrolladas, así como el análisis de la confiabilidad y validez en otros contextos educativos.
- ❖ En la actualidad la gestión educativa necesita considerar al liderazgo directivo como una herramienta de efectividad para lograr reestructurar las instituciones educativas con cambios enfocados en el crecimiento personal y profesional de los directivos y docentes, quienes requieren reforzar su labor, como auténticos profesionales de la educación.

## **VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



Anderson, S. (2010). *Liderazgo Directivo: Claves para una mejor Escuela*. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>

Crespín Meza, A. (2012). *Clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la Región Callao*. (Tesis de Maestría). Recuperado de

[http://repositorio.usil.edu.pe/wpcontent/uploads/2014/07/2012\\_Cresp%C3%ADn\\_Clima-organizacional-seg%C3%BAAn-la-percepci%C3%B3n-de-los-docentes-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-la-Regi%C3%B3n-Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/wpcontent/uploads/2014/07/2012_Cresp%C3%ADn_Clima-organizacional-seg%C3%BAAn-la-percepci%C3%B3n-de-los-docentes-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-la-Regi%C3%B3n-Callao.pdf)

Chaparro, D. y Vega, L. (2007). *El Clima Organizacional y la Reforma Académica 2003 en el CONASEP Querétaro*. (Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Políticas Públicas Comparadas). Recuperado de [http://conocimientoabierto.flacso.edu.mx/medios/tesis/chaparro\\_d.pdf](http://conocimientoabierto.flacso.edu.mx/medios/tesis/chaparro_d.pdf)

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Ediciones Mc Graw Hill. Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Ediciones McGraw Hill. Eslava, E. (2009). Gestión del clima organizacional en las empresas. *Degerencia.com*. Revista Electrónica.

Flores García, E.J. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. (Tesis de Maestría). Universidad de Piura, Piura, Perú.

Fuentes Cintrón, A. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad*. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis\\_Educacion/Adm\\_sup\\_escolar\\_2011/AFuentes%209-12-2011%20\(Seguro\).pdf](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis_Educacion/Adm_sup_escolar_2011/AFuentes%209-12-2011%20(Seguro).pdf)

García Roldán, R.Y. (2014). *Liderazgo del Director y Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas de Primaria del distrito de Huanchaco-Trujillo*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. México: Editorial Trillas.

Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes: Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. Universidad de Granada, España

González Simón, M. (2005). Mecanismos de influencia en las organizaciones y tácticas de liderazgo. Universidad del País Vasco. Recuperado de <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20%20Badajoz/comunicaciones/mecanismos%20de%20influencia....pdf>

López-Gorosave, G., Slater, Ch. y García-Garduño, J.M. (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(4), 1-49.

Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2.pdf>

Medina Rivilla, A., y Gómez Díaz, R.M. (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación a Distancia. España.

Ministerio de Educación (MINEDU). *El marco del buen desempeño Directivo*, 2012. Gobierno del Perú.

Paramo Santos, C. (2006). *Las funciones del Director de la escuela como administrador educativo, caso: escuela secundaria "Delfina Huerta López"*. (Tesis de maestría). Universidad de México, México DF.

Ministerio de Educación (MINEDUC). *Liderazgo efectivo en organizaciones sociales*, 2001. Gobierno de Chile.

Yarce, J. (2009). *El Líder se hace*. Puerto Rico: Ediciones Liderazgo.

Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., y Bustamante Uzcátegui, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. (Tesis de Maestría). Universidad de Caracas, Venezuela.

Zarate Ramírez, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate_rd.pdf)

## **VII. ANEXOS:**

**ANEXO 01**  
**Recolección de Datos**

**CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL PARA DOCENTES**

**PRESENTACIÓN:**

Este cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye en la evaluación del clima institucional de la institución educativa en mención.

Entendiendo como clima organizacional al ambiente que se genera al interior de la institución. La información se utilizará para un proyecto de investigación sobre Clima organizacional, así que este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO:

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el plantel: \_\_\_\_\_

Máximo nivel educativo: \_\_\_\_\_

VALORES				
1	2	3	4	5
Muy en	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en	De acuerdo	Muy de acuerdo
Desacuerdo		desacuerdo		

Dimensión 1: Estructura

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	Considero que es necesario el establecimiento de reglas					
2	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas					
3	En esta institución existe orden					
4	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente Definidas					
5	Las normas vigentes facilitan mi desempeño					
6	Los procedimientos ayudan a la realización de mis tareas					
7	La carpeta pedagógica es necesaria para apoyar la realización de mis Tareas					
8	Es importante la información plasmada y recabada en la carpeta					

	pedagógica para la institución					
9	La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio					
10	Los ritmos de trabajo me parecen adecuados					
11	Puedo opinar para mejorar los procedimientos					
12	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo					
13	La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo					

### **Dimensión 2: Recompensa**

	PREGUNTA	1	2	3	4	5
14	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional					
15	La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades					
16	En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico					
17	En general mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
<b>MI JEFE INMEDIATO</b>						
18	Muestra interés en el resultado de mis tareas					
19	Reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
20	Me motiva para realizar mis tareas					
21	Utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias					

### **Dimensión 3: Relaciones**

	PREGUNTA	1	2	3	4	5
22	En esta institución trabajamos con espíritu de equipo					
23	En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo					
24	Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito					
25	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución					
26	En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo					
<b>MI JEFE INMEDIATO</b>						
27	Tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas					
28	Es claro en la asignación de las tareas					
29	Brinda seguridad para que realice mis tareas					
30	Brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales					
31	Es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera					
32	Brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones					
33	Toma en cuenta las diferentes ideas de las personas					

34	Reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás					
35	Mantiene una comunicación abierta con todos en la institución					

#### **Dimensión 4: Identidad**

	PREGUNTA	1	2	3	4	5
36	Me siento parte importante de esta institución					
37	Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo					
38	Considero importante mi trabajo en esta institución					
39	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución					
40	Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta institución					
41	Disfruto trabajar en esta institución					

**CUESTIONARIO-ENCUESTA**  
**PARA EVALUACION DE LIDERAZGO DIRECTIVO**

**PRESENTACION**

Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar información referente al estilo de Liderazgo que presenta el director en la IE donde usted labora. . Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario.

Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

**DATOS GENERALES**

1. Edad: \_\_\_\_\_ años.

2. Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

3. Nivel de enseñanza: Primaria ( ) Secundaria ( )

Institución educativa donde trabaja: \_\_\_\_\_

4. Condición de trabajo: Contratado ( ) Nombrado ( )

5. Tiempo de trabajo en el colegio: \_\_\_\_\_

6. Tiempo de servicio en la docencia: \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO**

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor que realiza tú Director en la I.E. marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1.

Marcar solo una respuesta a cada pregunta

<b>5</b>	=	Totalmente de acuerdo
<b>4</b>	=	De acuerdo
<b>3</b>	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<b>2</b>	=	En desacuerdo
<b>1</b>	=	Totalmente en desacuerdo



		1	2	3	4	5
<b>GESTION PEDAGOGICA</b>						
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.					
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.					
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.					
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.					
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.					
8	El director promueve el trabajo en equipo.					
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.					
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente					
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.					
<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>						
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro Educativo					
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente					
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.					
16	La institución educativa tiene el PEI					
17	La institución educativa aplica el PEI.					
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.					
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.					
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.					
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.					

22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente					
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>						
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.					
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.					
25	El director se actualiza y capacita permanentemente.					
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.					
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.					
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.					
29	El director es emprendedor, laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.					
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.					
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa					
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.					
<b>ESTILO</b>						
33	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)					
34	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones					
35	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario.					
36	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.					

## **ANEXO 02**

### **FICHATÉCNICADEINSTRUMENTOS Y**

### **MATRIZ DE CONSISTENCIA**

# FICHA TÉCNICA VARIABLE

## LIDERAZGO DIRECTIVO

### 1. Nombre:

Cuestionario de Evaluación para el Liderazgo del Director.

### 1. Autora:

### 2. Objetivo:

Recopilar información referente al liderazgo que presenta la directora en la en la Institución Educativa

### 3. Normas:

- Es importante que al responder el cuestionario lo haga con sinceridad, seriedad y en forma personal, para así poder tener una información real.

### 4. Usuarios (muestra)

El total de usuarios es de 24 trabajadores de la Institución Educativa Unidad de análisis:

Docente investigador de la Institución Educativa.

### 5. Modo de aplicación:

- El presente instrumento de evaluación está estructurado en 36 ítems, agrupadas en las cuatro dimensiones: gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa y estilo.
- Su escala es de uno, dos, tres, cuatro y cinco puntos por cada ítem.
- El personal debe de desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su desarrollo de dicho instrumento de evaluación.
- El tiempo de la aplicación del cuestionario será aproximadamente de 45 minutos y los materiales que utilizará son un bolígrafo o lápiz.

## 6. Estructura

		1	2	3	4	5
<b>GESTION PEDAGOGICA</b>						
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.					
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.					
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.					
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.					
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.					
8	El director promueve el trabajo en equipo.					
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.					
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente					
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.					
<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>						
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro Educativo					
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente					
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.					
16	La institución educativa tiene el PEI					
17	La institución educativa aplica el PEI.					
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.					
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.					
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.					
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.					
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente					

<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>					
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.				
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.				
25	El director se actualiza y capacita permanentemente.				
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.				
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.				
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.				
29	El director es emprendedor, laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.				
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.				
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa				
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.				
<b>ESTILO</b>					
33	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)				
34	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones				
35	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario.				
36	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.				

## 7. Escala:

### 9.1. Escala general de la variable 1: Liderazgo Directivo

<b>Intervalo</b>	<b>Nivel</b>
0 – 81	Malo
82-163	Regular
164 - 205	Bueno

## **9.2. Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems**

5 = Totalmente de acuerdo 4  
= De acuerdo  
3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 2 =  
En desacuerdo  
1 = Totalmente en desacuerdo

## 4.6.1. FICHA

### TÉCNICA VARIABLE CLIMA

### ORGANIZACIONAL

**1. Nombre Original:**

Cuestionario de Clima Organizacional.

**2. Autor: Litwin, George H. y Robert A. Stringer**

Dimensiones que evalúa - Estructura

Responsabilidad

Recompensa

Desafío

Relaciones

Cooperación

Estándares

Conflictos

Identidad

**4.6.1.1.1. Adaptación a México: Chaparro Aguilar David y Vega Muñoz Lourdes**

Dimensiones que evalúa Estructura

Recompensa

Relaciones

Identidad

Mes y año de adaptación Marzo, 2007

**4.6.1.1.2. Adaptación al Perú Angélica Lucrecia Crespín Meza.**

Mes y año de adaptación Octubre, 2009.

**3. Objetivo:**

Obtener información que apoye en la evaluación del clima institucional de la institución educativa

**4. Normas:**

- Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los enunciados según su experiencia en la institución educativa
- La información se utilizará para una investigación sobre Clima organizacional, así que este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación.

**5. Usuarios (muestra)**

El total de usuarios es de 24 trabajadores de la Institución Educativa.

**6. Unidad de análisis:**

Docente investigador de la Institución Educativa Educativa



## 7. Modo de aplicación:

- El presente instrumento de evaluación está estructurado en 41 ítems, agrupadas en las cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad.
- Su escala es de uno, dos, tres, cuatro y cinco puntos por cada ítem.
- El personal debe de desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su desarrollo de dicho instrumento de evaluación.
- El tiempo de la aplicación del cuestionario será aproximadamente de 45 minutos y los materiales que utilizará son un bolígrafo o lápiz.

## 8. Estructura

### Dimensión 1: Estructura

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	Considero que es necesario el establecimiento de reglas					
2	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas					
3	En esta institución existe orden					
4	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas					
5	Las normas vigentes facilitan mi desempeño					
6	Los procedimientos ayudan a la realización de mis tareas					
7	La carpeta pedagógica es necesaria para apoyar la realización de mis tareas					
8	Es importante la información plasmada y recabada en la carpeta pedagógica para la institución					
9	La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio					
10	Los ritmos de trabajo me parecen adecuados					
11	Puedo opinar para mejorar los procedimientos					
12	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo					
13	La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo					

### Dimensión 2: Recompensa

	PREGUNTA	1	2	3	4	5
14	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional					
15	La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades					

16	En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico					
17	En general mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
<b>MI JEFE INMEDIATO</b>						
18	Muestra interés en el resultado de mis tareas					
19	Reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
20	Me motiva para realizar mis tareas					
21	Utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias					

### **Dimensión 3: Relaciones**

	PREGUNTA	1	2	3	4	5
22	En esta institución trabajamos con espíritu de equipo					
23	En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo					
24	Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito					
25	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución					
26	En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo					
<b>MI JEFE INMEDIATO</b>						
27	Tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas					
28	Es claro en la asignación de las tareas					
29	Brinda seguridad para que realice mis tareas					
30	Brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales					
31	Es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera					
32	Brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones					
33	Toma en cuenta las diferentes ideas de las personas					
34	Reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás					
35	Mantiene una comunicación abierta con todos en la institución					

### **Dimensión 4: Identidad**

	PREGUNTA	1	2	3	4	5
36	Me siento parte importante de esta institución					
37	Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo					
38	Considero importante mi trabajo en esta institución					
39	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la institución					
40	Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta institución					
41	Disfruto trabajar en esta institución					

## 9. Escala:

### 9.1. Escala general de la variable 2: Clima Organizacional

Intervalo	Nivel
150-205	Alto
95-149	Medio
41-94	Bajo

### 9.2. Escala específica (por dimensión)


Dimensión	Intervalo	Nivel
Estructura	48-65	Alto
	30-47	Medio
	13-29	Bajo
Recompensa	29-40	Alto
	18-28	Medio
	8-17	Bajo
Relaciones	51-70	Alto
	32-50	Medio
	14-31	Bajo
Identidad	23-30	Alto
	14-22	Medio
	6-13	Bajo

### 9.3. Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems

5 = Muy de acuerdo  
4 = De acuerdo  
3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
2 = En desacuerdo  
1 = Muy en desacuerdo

### 4.6.1.1.3. MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO: Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Institución Educativa**

PROBLEMA	VARIABLES	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DIMENSIONES	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO	TECNICAS. INSTRUMENTOS	PRUEBA DE CONTRASTE
¿Qué relación existe entre liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa?	<b>V<sub>1</sub></b> Liderazgo Directivo  <b>V<sub>2</sub></b> Clima Organizacional	<b>GENERAL</b>  Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa	<b>GENERAL</b>  H1: Existe correlación significativa entre liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa  Ho: No existe correlación significativa entre liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa	<b>V<sub>1</sub></b> gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa estilo.  <b>V<sub>2</sub></b> estructura, recompensa, relaciones e identidad	<b>POBLACION</b>  24 trabajadores  De la institución Educativa  entre  Docentes de nivel primaria	<b>MÉTODO</b> Descriptivo  <b>DISEÑO</b> Descriptivo correlacional    Donde M: muestra O <sub>1</sub> : Obs. De la V <sub>1</sub> O <sub>2</sub> : Obs. De la V <sub>2</sub> r: Relac. Entre las variables	<b>TECNICA</b>  Encuesta.  <b>INSTRUMENTOS</b>  Cuestionario	Estadístico de coeficiente de correlación de Pearson

#### **4.6.2. ANEXO**

##### **03 REGISTRO DE**

##### **DATOS**

CUADRO N° 8

## 4.6.2.1.1. REGISTRO DE DATOS: VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

Variable 1: LIDERAZGO DIRECTIVO																																														
N°	GESTION PEDAGOGICA DIMENSION 1														GESTIÓN INSTITUCIONAL DIMENSION 2											GESTION ADMINISTRATIVA DIMENSION 3										ESTILO DIMENSIÓN 4										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	P.D.	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	P.D.	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	P.D.	33	34	35	36	P.D.						
1	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	54	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	46	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	48	1	5	1	4	11						
2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	43	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	1	4	2	4	11							
3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	56	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	48	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	5	5	1	4	15						
4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	55	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	47	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48	1	5	1	4	11						
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	57	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	43	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	46	3	4	2	4	13						
6	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	52	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	39	4	4	3	5	4	4	4	4	4	40	3	4	3	4	14							
7	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	58	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	4	5	19							
8	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	47	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	39	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42	2	4	1	3	10						
9	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	58	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49	2	5	2	5	14						
10	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	52	5	5	4	5	5	4	5	5	4	46	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	46	3	5	2	4	14							
11	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	50	5	5	3	3	2	1	4	4	2	32	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	13						
12	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	52	5	5	4	5	5	4	4	5	4	45	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	16							
13	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	4	3	38	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	34	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	13							
14	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4	2	4	4	4	4	5	3	4	38	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16							
15	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	43	3	3	2	4	4	4	3	4	5	4	36	3	2	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	14								
16	2	2	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	36	4	4	3	3	2	1	4	4	2	30	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	13								
17	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	51	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	44	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	3	4	4	13					
18	4	5	3	5	4	3	2	3	5	4	4	4	46	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	47	4	3	1	4	4	4	3	3	4	5	3	2	3	2	4	11						
19	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	4	8						
20	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	55	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	44	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	44	4	4	2	4	14						
21	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	45	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	37	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	12								
22	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	17							
23	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	56	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	45	2	4	4	4	14						
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	1	5	1	4	11							

**CUADRO N° 9**  
**REGISTRO DE DATOS: VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

	BASEDADOSVARIABLE 2-CLIMAORGANIZACIONAL																																												
	DIMENSION 1													DIMENSIÓN 2										DIMENSION 3												DIMENSION 4									
	ESTRUCTURA													RECOMPENSA										RELACIONES												IDENTIDAD									
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	P.D.	14	15	16	17	18	19	20	21	P.D.	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	P.D.	36	37	38	39	40	41	P.D.
1	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	50	4	4	5	4	4	4	4	4	33	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	65	5	5	5	5	4	5	29
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	52	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	54	4	4	4	5	4	5	26	
3	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	45	4	4	5	4	4	4	4	4	33	2	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	58	5	4	5	3	4	5	26	
4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	3	57	5	4	4	4	5	5	5	4	36	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	63	5	5	5	5	5	5	30		
5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	47	4	3	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	60	4	4	4	4	4	5	25		
6	5	4	3	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	45	4	2	4	4	4	4	4	30	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	4	4	4	4	4	5	25		
7	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	52	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	5	5	5	5	5	5	30		
8	5	3	3	4	3	4	5	4	2	4	4	4	2	47	4	3	3	4	4	4	4	30	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	52	4	4	4	4	4	5	25		
9	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	2	2	47	3	5	5	5	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	5	4	5	5	4	4	27			
10	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	59	4	4	4	4	5	5	5	4	35	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	58	4	4	4	4	4	4	24		
11	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	50	1	1	4	4	5	5	5	4	29	5	3	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	59	5	5	5	5	5	5	30		
12	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	3	4	4	4	4	4	4	31	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	53	4	4	4	4	4	4	24		
13	4	4	3	4	3	4	4	4	2	2	4	3	3	44	3	4	4	4	4	3	3	3	28	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	4	3	4	44	4	4	4	3	4	4	23	
14	5	3	3	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	55	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	59	5	5	5	5	5	5	30	
15	4	4	3	4	3	3	4	4	2	2	4	3	3	43	2	3	4	4	4	3	3	3	26	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	47	4	4	4	3	4	4	23
16	5	2	2	3	3	3	2	3	2	2	4	5	2	38	2	3	4	3	3	3	3	3	24	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	44	3	4	3	3	4	4	21	
17	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	52	4	3	5	4	4	4	5	4	33	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	54	4	5	5	4	4	5	27		
18	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	60	4	3	3	3	3	3	4	4	27	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	5	5	54	5	5	5	5	5	5	30		
19	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	47	4	3	3	4	4	4	4	3	29	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	48	4	4	4	4	4	4	24		
20	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	1	56	1	1	5	5	4	3	5	5	29	5	1	3	3	5	1	4	5	5	3	4	4	1	48	5	5	5	5	5	5	30	
21	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	41	3	3	4	4	1	3	4	3	25	3	2	2	2	3	4	4	4	4	2	3	3	1	40	3	3	1	4	4	3	18	
22	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	57	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5	5	5	5	5	5	30		
23	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	59	5	5	5	4	5	5	5	39	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	62	4	4	4	4	4	4	24	
24	4	4	5	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	55	4	4	5	5	5	5	5	38	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	62	4	4	4	4	4	4	24		





### III. RESULTADOS

#### 3.1. Estadística descriptiva

A) LIDERAZGO DIRECTIVO: Los resultados del estudio se presentan a través de las siguientes tablas y figuras:

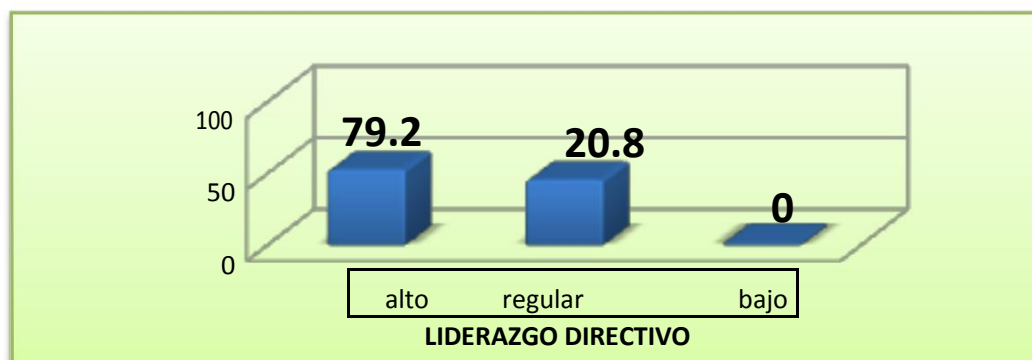
TABLA 1. *Niveles del Liderazgo Directivo, de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

NIVELES	LIDERAZGO DIRECTIVO	
	Frecuencia	%
Alto	19	79.2
Regular	5	20.8
Bajo	0	0
TOTAL	24	100

FUENTE: Registro de Datos en el cuadro 8.

Descripción: Con respecto al liderazgo directivo a partir de la percepción de los docentes de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito de Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015 tenemos que existe un alto liderazgo directivo que alcanza un porcentaje mayoritario de 79.2 %, el 20.8% considera que el liderazgo transformacional directivo se encuentra en un nivel regular y el 0% percibe al directivo como un líder, con nivel bajo , esto quiere decir que los docentes perciben al director como un líder que transforma y motiva a los seguidores a comprometerse con el logro de la misión institucional, que busca incrementar las capacidades de los miembros de su institución para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y tomar las decisiones más pertinentes.

FIGURA 1. *Niveles del Liderazgo Transformacional Directivo, de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*



Fuente: Registro de datos Tabla 1

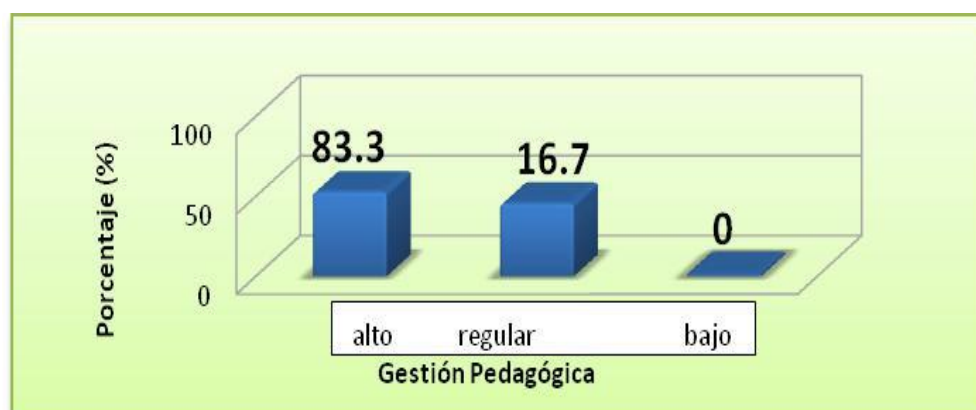
TABLA 2. Niveles de Liderazgo Directivo, dimensión Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

Nivel	Frecuencia	%
Alto	20	83.3
Regular	4	16.7
Bajo	0	0
TOTAL	24	100.0

Fuente. Registro de Datos en el cuadro 8.

DESCRIPCIÓN: Con respecto a los resultados de niveles de Liderazgo Directivo en la Dimensión gestión pedagógica en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito de Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, tenemos que los niveles alto y regular suman un porcentaje totalitario de 100.0% lo que indica que, la totalidad de los docentes consideran que el director posee la capacidad de tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico.

FIGURA 2. Niveles de Liderazgo Directivo, Dimensión Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.



Fuente: Registro de datos Tabla 2.

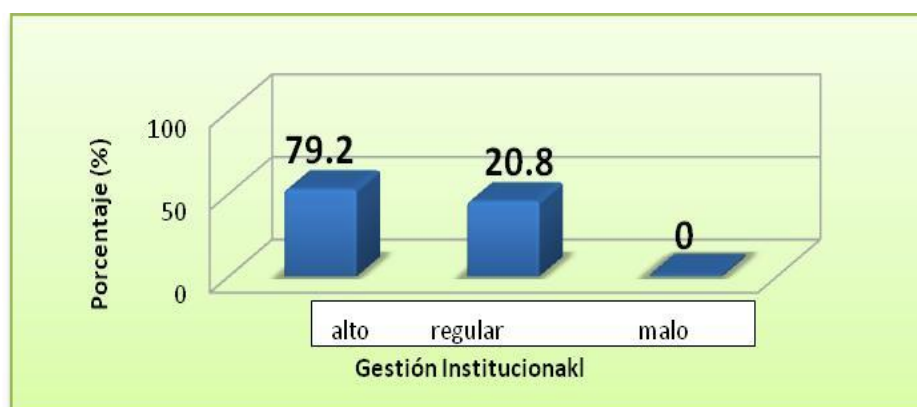
TABLA 3. *Niveles de Liderazgo Directivo, Dimensión Gestión Institucional en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	19	79.2
Regular	5	20.8
Bajo	0	0
TOTAL	24	100.0

Fuente. Registro de Datos en el cuadro 8.

DESCRIPCIÓN: En la tabla 3, observamos los niveles de Liderazgo Directivo en la Dimensión Gestión Institucional en la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito de Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, encontrando que el mayor porcentaje lo alcanzó el nivel alto, con un 79.2%; el nivel regular alcanzó el 20.8% y el bajo el 0%. Esto quiere decir que en la institución el director decide, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social,

FIGURA 3. *Niveles del Liderazgo Directivo, dimensión Gestión Institucional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*



Fuente: Registro de datos Tabla 1

TABLA 4. *Niveles de Liderazgo Directivo, Dimensión Gestión Administrativa en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	18	75.0
Regular	6	25.0
Bajo	0	0
TOTAL	70	100.0

Fuente: Registro de Datos en el cuadro 8.

DESCRIPCIÓN: Con respecto a los niveles de Liderazgo Directivo para la dimensión Gestión Administrativa, en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito de Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015,, tenemos que el nivel alto (75.0%) y el nivel regular (25.0%), alcanzan en conjunto un porcentaje de 100.0%, Esto quiere decir que un porcentaje totalitario de docentes considera que el directivo toma decisiones sobre los procesos administrativos para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional.

FIGURA 4. *Niveles de Liderazgo Directivo, Dimensión Gestión Administrativa en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*



Fuente: Registro de datos Tabla 4.

TABLA 5. *Niveles de Liderazgo Directivo, Dimensión Estilo en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	4	16.7
Regular	18	75.0
Malo	2	8.3
TOTAL	24	100.0

Fuente: Registro de Datos en el cuadro 8.

DESCRIPCIÓN: Respecto a los niveles de Liderazgo Directivo para la dimensión estilo, en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, tenemos que el mayor porcentaje lo alcanzó el nivel regular con un 75.0%, el nivel alto alcanzó 16.7% y el bajo un 8.3 %. . Esto indica que un porcentaje mayoritario de docentes considera que el directivo muestra diferentes estilos de liderazgo según la situación requerida y presentada en la institución educativa.

FIGURA 5. *Niveles de Liderazgo Dimensión Estilo en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*



Fuente: Registro de datos Tabla 5.

## B) CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados del estudio se presentan a través de las siguientes tablas y figuras:

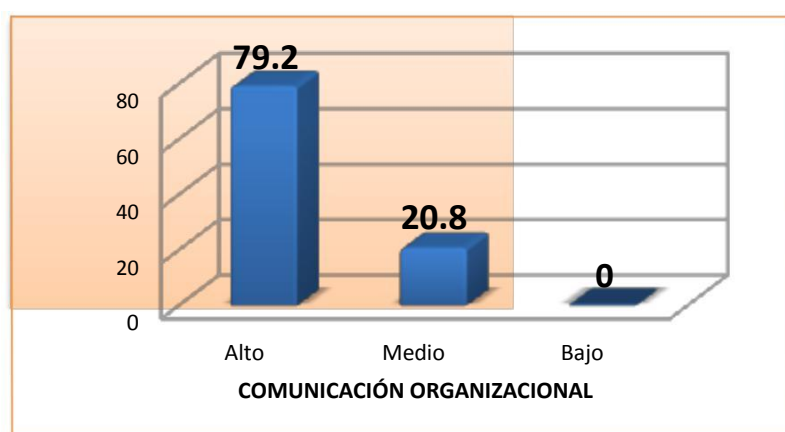
Tabla 6. *Niveles de Clima Organizacional del personal, de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

NIVELES	CLIMA ORGANIZACIONAL	
	Frecuencia	%
Alto	19	79.2
Medio	5	20.8
Bajo	0	0
TOTAL	24	100

FUENTE: Registro de datos en el cuadro 9

DESCRIPCIÓN. Con respecto al nivel de Clima Organizacional del personal docente de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, tenemos que el 79.2 % de los docentes tiene un nivel de clima organizacional alto, el 20.8% su nivel de clima organizacional es medio y el 0 % corresponde a un nivel bajo. Esto significa que la percepción que tienen los miembros de la institución educativa respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, es eficiente y satisfactoria.

FIGURA 6. *Niveles de Clima Organizacional en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*



Fuente: Registro de datos Tabla 6

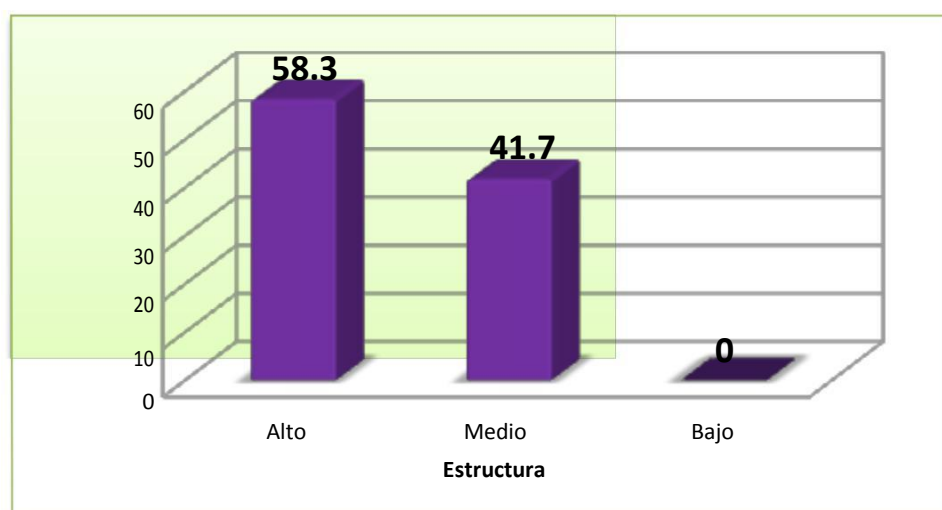
Tabla 7. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Estructura en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	14	58.3
Medio	10	41.7
Bajo	0	0
TOTAL	24	100.0

FUENTE: Registro de datos en el cuadro 9

DESCRIPCIÓN: En la tabla 7 observamos los niveles de Clima Organizacional para la dimensión Estructura, en la Institución Educativa, Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015. Se observa que el nivel bajo equivale a un 0%, el nivel medio alcanzó el 41.7% y el nivel alto el 58.3%. Esto quiere decir que la percepción que tienen los docentes acerca de la normatividad que se tiene que observar, los trámites y procedimientos en general, es totalmente adecuada y goza de la excelente apreciación de los docentes.. .

FIGURA 7. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Estructura en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*



Fuente: Registro de datos Tabla 7

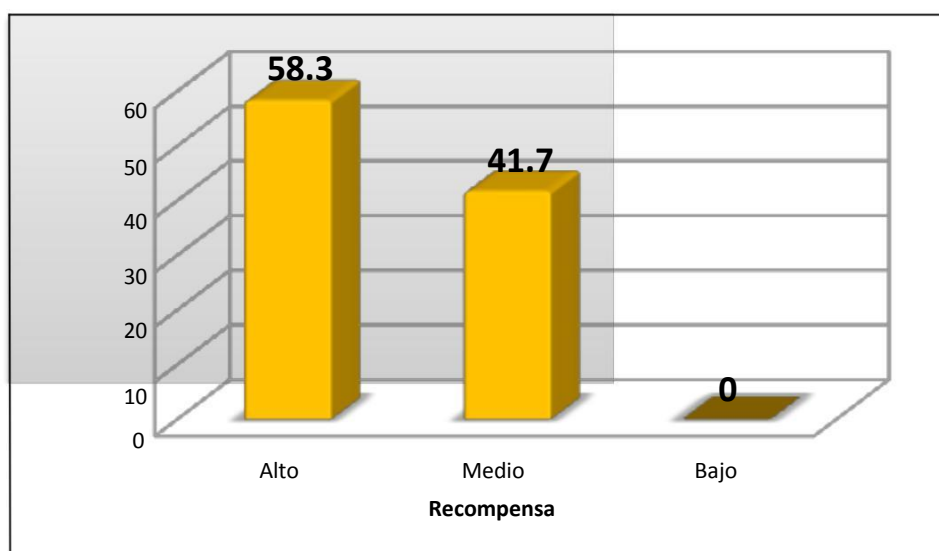
Tabla 8. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Recompensa en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	14	58.3
Medio	10	41.7
Bajo	0	0
TOTAL	24	100.0

FUENTE: Registro de datos cuadro 9

DESCRIPCIÓN: Con respecto a los niveles de Clima Organizacional para la dimensión Recompensa, en el personal docente de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, tenemos que el nivel alto alcanza un 58.3%, el nivel medio alcanza el 41.7% y el nivel bajo el 0%, lo que indica que la percepción que tienen los docentes sobre la calidad de la recompensa que se recibe por la correcta realización de su trabajo, es bastante satisfactoria

FIGURA 8. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Recompensa en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*



Fuente: Registro de datos Tabla 8



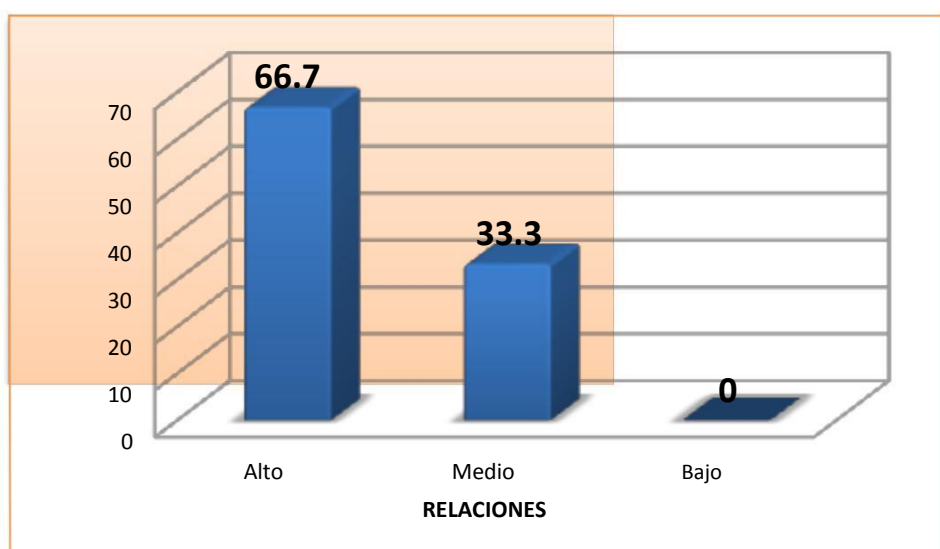
Tabla 9. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Relaciones en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	16	66.7
Medio	8	33.3
Bajo	0	0
TOTAL	24	100.0

FUENTE: Registro de datos en el cuadro 9

DESCRIPCIÓN: Respecto a los niveles de Clima Organizacional para la dimensión Relaciones, en el personal docente de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera , tenemos que el nivel alto (66.7%) y el nivel medio (33.3%), alcanzan en conjunto un porcentaje de 100 %, esto quiere decir que total del porcentaje de los docentes consideran que la calidad de las relaciones entre los miembros de la organización, tanto entre pares como entre jefes y subordinados, es totalmente favorable e idónea.

FIGURA 9. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Relaciones en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*



Fuente: Registro de datos Tabla 9

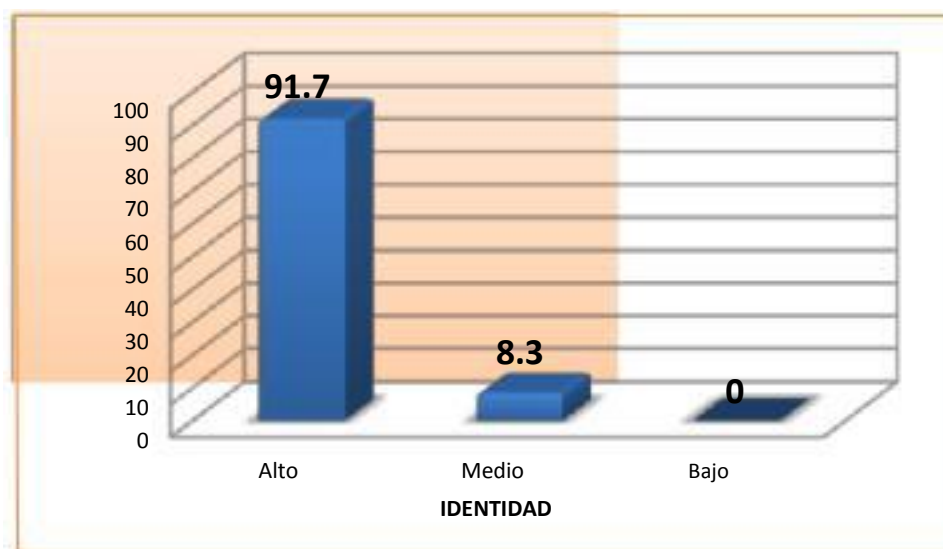
Tabla 10. *Niveles de Clima Organizacional, Dimensión Identidad en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Nivel	Frecuencia	%
Alto	22	91.7
Medio	2	8.3
Bajo	0	0
TOTAL	24	100.0

FUENTE: Registro de datos en el cuadro 9

DESCRIPCIÓN: Respecto a los niveles de Clima Organizacional para la dimensión Identidad, en el personal docente de la Institución Educativa, tenemos que el nivel alto (91.7%) y el nivel medio (8.3%), alcanzan en conjunto un porcentaje total de 100%, esto quiere decir que la percepción que tienen los docentes sobre el grado de pertenencia a su institución, en general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, es bastante favorable para el buen clima organizacional.

FIGURA 10. *Niveles de Comunicación Organizacional del personal docente, Dimensión Identidad en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*



Fuente: Registro de datos Tabla 10

### 3.2. Análisis ligado a la hipótesis

TABLA 11. *Prueba Kolmogorov- Smirnov. Prueba de bondad de ajuste del puntaje sobre Liderazgo Directivo y Dimensiones.*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		TOTV1	GPV1	GIV1	GAV1	EV1
N		24	24	24	24	24
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	148,9167	50,9167	42,4583	42,3333	13,2083
	Std. Deviation	17,73456	6,16383	5,63359	6,08395	2,41335
Most Extreme Differences	Absolute	,176	,121	,163	,136	,163
	Positive	,078	,095	,090	,136	,163
	Negative	-,176	-,121	-,163	-,116	-,132
Kolmogorov-Smirnov Z		,861	,594	,800	,666	,799
Asymp. Sig. (2-tailed)		,449	,873	,544	,767	,546

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Descripción: De los resultados en la Tabla 11 un nivel crítico (significación asintótica bilateral = p) mayor a 0.05 en los puntajes de la variable liderazgo directivo y sus dimensiones gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa y estilo del directivo, se acepta la hipótesis de normalidad y se concluye que los datos se ajustan a una Distribución Normal (test de Kolmogorov - Smirnov con un nivel de significancia al 5%).

Por lo que se utilizó la prueba paramétrica para coeficiente de correlación de Pearson.

TABLA 12. *Prueba Kolmogorov- Smirnov. Prueba de bondad de ajuste del puntaje sobre Clima Organizacional y Dimensiones*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		TOTV2	ESTRV2	RECV2	RELV2	IDV2
N		24	24	24	24	24
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	162,8750	50,4583	31,5417	54,8333	26,0417
	Std. Deviation	17,92330	6,10758	4,19087	7,27513	3,31635
Most Extreme Differences	Absolute	,167	,131	,114	,098	,175
	Positive	,075	,131	,114	,087	,123
	Negative	-,167	-,105	-,064	-,098	-,175
Kolmogorov-Smirnov Z		,817	,642	,558	,482	,859
Asymp. Sig. (2-tailed)		,517	,804	,914	,974	,452

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Descripción: De los resultados en la Tabla 12 un nivel crítico (significación asintótica bilateral = p) mayor a 0.05 en los puntajes de la variable clima organizacional y sus dimensiones estructura, recompensa, relaciones e identidad, se acepta la hipótesis de normalidad y se concluye que los datos se ajustan a una Distribución Normal (test de Kolmogorov - Smirnov con un nivel de significancia al 5%).

Por lo que se utilizó la prueba paramétrica para coeficiente de correlación de Pearson.

### 3.3. Contraste de Hipótesis para correlación entre las variables Liderazgo Directivo y Clima Organizacional

**HIPÓTESIS GENERAL:** Existe relación significativa entre Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

TABLA 13. Asociación entre Liderazgo Directivo y Clima Organizacional.

		Correlations	
		PDV1LD	PDV2CO
PDV1LD	Pearson Correlation	1	,735**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	24	24
PDV2CO	Pearson Correlation	,735**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:

**H<sub>0</sub>:** Liderazgo directivo y clima organizacional no están relacionados.

**H<sub>a</sub>:** Liderazgo directivo y comunicación organizacional están relacionados significativamente.

Nivel de significación  $\alpha = 0.01$  ,

Tamaño de muestra  $n = 24$

Valor r:  $r = 0.735$

Valor p:  $p = 0.000$

#### CONCLUSIÓN:

Como  $p - \text{valor} < 0,05$ , rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que existe relación significativa entre liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de La Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo 2015. De acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de correlación es igual a 0,735\*\* (Tabla13)

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1:** Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión estructura en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

TABLA 14. *Liderazgo directivo y la dimensión estructura en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Correlations			
		PDV1LD	PDD1E
PDV1LD	Pearson Correlation	1	,552 **
	Sig. (2-tailed)		.005
	N	24	24
PDD1E	Pearson Correlation	,552 **	1
	Sig. (2-tailed)	.005	
	N	24	24

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### **HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre liderazgo directivo y estructura de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre liderazgo transformacional directivo y estructura de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

Nivel de significación  $\alpha = 0.01$  ,

Tamaño de muestra  $n = 24$

Valor r:  $r = 0.552$

Valor p:  $p = 0.005$

#### **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y estructura de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015. , al obtener  $p - \text{valor} = 0.005 < 0.05$ . y aceptamos la hipótesis alterna.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2:** Existe relación significativa entre Liderazgo Directivo y la dimensión recompensa de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

TABLA 15. *Liderazgo Directivo y la dimensión Recompensa de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Correlations			
		PDV1LD	PDD2R
PDV1LD	Pearson Correlation	1	,791 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	24	24
PDD2R	Pearson Correlation	,791 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	24	24

<sup>\*\*</sup>. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión recompensa de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre liderazgo directivo la dimensión recompensa de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

Nivel de significación  $\alpha = 0.01$  ,

Tamaño de muestra  $n = 24$

Valor r:  $r = 0.791$

Valor p:  $p = 0.000$

Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y recompensa de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, al obtener  $p - \text{valor} = 0.000 < 0.05$ , y aceptamos la hipótesis alterna.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3:** Existe relación significativa entre Liderazgo Directivo y la dimensión relaciones de Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

TABLA 16. *Liderazgo Directivo y la dimensión Relaciones en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Correlations		PDV1LD	PDD3REL
PDV1LD	Pearson Correlation	1	,681**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	24	24
PDD3REL	Pearson Correlation	,681**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre liderazgo directivo y dimensión relaciones en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre liderazgo directivo y dimensión relaciones en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

Nivel de significación  $\alpha = 0.01$  ,

Tamaño de muestra  $n = 24$

Valor r:  $r = 0.681$

Valor p:  $p = 0.000$

Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y relaciones de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015. al obtener  $p - \text{valor} = 0.000 < 0.05$ . y aceptamos la hipótesis alterna.



**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4:** Existe relación significativa entre Liderazgo Directivo y la dimensión identidad de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

TABLA 17. *Liderazgo Directivo y la dimensión Identidad en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Correlations			
		PDV1LD	PDD4ID
PDV1LD	Pearson Correlation	1	,462 *
	Sig. (2-tailed)		.023
	N	24	24
PDD4ID	Pearson Correlation	,462 *	1
	Sig. (2-tailed)	.023	
	N	24	24

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre liderazgo directivo y dimensión identidad en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre liderazgo directivo y dimensión identidad en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

Nivel de significación  $\alpha = 0.01$  ,

Tamaño de muestra  $n = 24$

Valor r:  $r = 0.462$

Valor p:  $p = 0.023$

Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y la dimensión identidad de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015. al obtener  $p - \text{valor} = 0.023 < 0.05$ . y aceptamos la hipótesis alterna.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5:** Existe relación significativa entre la dimensión gestión pedagógica y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

TABLA 18. *Relación entre la dimensión gestión pedagógica y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Correlations			
		PDD1GP	PDV2CO
PDD1GP	Pearson Correlation	1	,711 **
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	24	24
PDV2CO	Pearson Correlation	,711 **	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	24	24

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### **HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre gestión pedagógica y clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre gestión pedagógica y clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

Nivel de significación  $\alpha = 0.01$  ,

Tamaño de muestra  $n = 24$

Valor r:  $r = 0.711$

Valor p:  $p = 0.000$

#### **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre la dimensión gestión pedagógica y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015. , al obtener  $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ . y aceptamos la hipótesis alterna.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 6:** Existe relación significativa entre la dimensión gestión institucional y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

TABLA 19. *Relación entre la dimensión gestión institucional y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Correlations			
		PDD2GI	PDV2CO
PDD2GI	Pearson Correlation	1	,709**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	24	24
PDV2CO	Pearson Correlation	,709**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	24	24

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### **HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre gestión institucional y clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre gestión institucional y clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

Nivel de significación  $\alpha = 0.01$  ,

Tamaño de muestra  $n = 24$

Valor r:  $r = 0.709$

Valor p:  $p = 0.000$

#### **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre la dimensión gestión institucional y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015. , al obtener p- valor = 0.000 < 0.05. y aceptamos la hipótesis alterna.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 7:** Existe relación significativa entre la dimensión gestión administrativa y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

TABLA 19. *Relación entre la dimensión gestión administrativa y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Correlations			
		PDD3GA	PDV2CO
PDD3GA	Pearson Correlation	1	,685 **
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	24	24
PDV2CO	Pearson Correlation	,685 **	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	24	24

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### **HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre gestión administrativa y clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre gestión administrativa y clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

Nivel de significación  $\alpha = 0.01$  ,

Tamaño de muestra  $n = 24$

Valor r:  $r = 0.685$

Valor p:  $p = 0.000$

#### **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre la dimensión gestión institucional y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015. , al obtener p- valor =  $0.000 < 0.05$ . y aceptamos la hipótesis alterna.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA 8:** Existe relación significativa entre la dimensión estilo y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

TABLA 20. *Relación entre la dimensión estilo y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.*

Correlations		PDD4E	PDV2CO
PDD4E	Pearson Correlation	1	.204
	Sig. (2-tailed)		.340
	N	24	24
PDV2CO	Pearson Correlation	.204	1
	Sig. (2-tailed)	.340	
	N	24	24

**HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa estilo y clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre estilo y clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015.

Nivel de significación : No existe,

Tamaño de muestra n= 24

Valor r: r = 0.204

Valor p: p= 0.340

**Decisión:** Se acepta la hipótesis nula: No existe relación significativa entre estilo y clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, al obtener p- valor = 0.340 > 0.05. Y rechazamos la hipótesis alterna.

#### IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación realizada con el objetivo de demostrar la correlación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, en el año 2015, permitieron corroborar la validez de las teorías citadas tanto en los antecedentes como en las bases teóricas de la presente investigación, así como de los datos estadísticos procesados tras la aplicación de los instrumentos.

En primer lugar, se corrobora la investigación Córcega & Subero (2009), quienes para medir el clima organizacional utilizaron una encuesta que estuvo constituida por preguntas que dieron respuestas al estudio de cinco (5) factores ya definidos (liderazgo, toma de decisiones, comunicación relaciones interpersonales, y motivación); y que permitió recabar información acerca de las percepciones de los trabajadores referente al ambiente laboral de la institución educativa que fue objeto de estudio y a factores vinculados con la calidad de vida de los trabajadores dentro de la institución como por ejemplo liderazgo , variable independiente de nuestro estudio, y relaciones , la cual representa una dimensión de la variable clima organizacional, parte de nuestro estudio.

También, se confirman los aportes de Fuentes, A (2011), al proponer y explicar la relación y los efectos que el Liderazgo Directivo genera en el comportamiento del personal, la actitud y la consecución de las metas y objetivos los cuales se evidencien en el clima institucional,

De la misma manera, el resultado de la investigación propuesta por Aguilera, V (2011) para lograr los resultados extraídos de los análisis tanto de liderazgo como del clima social de los centros, llegó a conclusiones generales identificando tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Esto tuvo un reflejo directo en las respuestas de todos respecto al clima organizacional. La mayoría de la población manifiesta que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Este trabajo guarda una estrecha relación con nuestra investigación, pues en el mismo se reconoce que el nivel de satisfacción respecto al liderazgo directivo y su reflejo directo en el clima social de las Instituciones educativas que utilizaron como muestra.

Por su parte, la investigación de Mayor, L (2012), corrobora los objetivos de la investigación que proponemos porque analiza la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos y enfatiza que un buen clima es un reflejo del ejercicio de competencias de liderazgo directivo efectivo. Los aspectos señalados anteriormente, también fueron alertados por Campos, L (2012), quien en su investigación sistematizó aspectos relacionados con el liderazgo directivo y el clima organizacional, con lo cual coincidimos totalmente, toda vez que el tratamiento estadístico del presente trabajo así lo confirma.

Ante tales investigaciones, se propuso la presente investigación que tiene como objetivo general demostrar la correlación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. Considerando los resultados del análisis estadístico, podemos afirmar que si existe la correlación altamente significativa entre éstas dos variables y entre cada variable y sus respectivas dimensiones. Al realizar el análisis estadístico descriptivo, encontramos que con respecto al liderazgo directivo a partir de la percepción de los docentes de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito de Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015 tenemos que existe un alto liderazgo directivo que alcanza un porcentaje mayoritario de 79.2 %, el 20.8% considera que el liderazgo directivo se encuentra en un nivel regular y el 0% percibe al directivo como un líder, con nivel bajo , esto quiere decir que los docentes perciben al director como un líder que transforma y motiva a los seguidores a comprometerse con el logro de la misión institucional, que busca incrementar las capacidades de los miembros de su institución para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y tomar las decisiones más pertinentes. Asimismo, con respecto al nivel de Clima Organizacional del personal docente de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, tenemos que el 79.2 % de los docentes tiene un nivel de clima organizacional alto, el 20.8% su nivel de clima organizacional es medio y el 0 % corresponde a un nivel bajo. Esto significa que la percepción que tienen los miembros de la institución educativa respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, es eficiente y satisfactoria. De ello concluimos que existe una correspondencia y una correlación altamente significativa entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional.

## V. CONCLUSIONES

Al término de la investigación se concluye:

- a. Existe relación altamente significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, pues se ha detectado un coeficiente de correlación de Pearson ,735\*\* y un p-valor = 0.0000426961949010599 < 0.01.
- b. Existe relación altamente significativa entre liderazgo directivo y la dimensión estructura de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, al obtener un coeficiente de correlación de Pearson ,552\*\* y un p-valor = 0.00513483547724689 < 0.01.
- c. Existe relación altamente significativa entre liderazgo directivo y la dimensión recompensa de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015 ,

detectado por la prueba de correlación de Pearson con un coeficiente de correlación de ,791\*\* y un p-valor = 0.000 < 0.01.

- d. Existe relación altamente significativa entre liderazgo directivo y la dimensión relaciones de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, al obtener un coeficiente de correlación de Pearson ,681\*\* y un p-valor = 0.000247252665388948 < 0.01.
- e. Existe relación altamente significativa entre liderazgo directivo y la dimensión identidad de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, al obtener un coeficiente de correlación de Pearson ,462\*\* y un p-valor = 0.0230053442500363 < 0.05.
- f. Existe relación altamente significativa entre la dimensión gestión pedagógica y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, así queda demostrado al obtener un coeficiente de correlación de ,711\*\* y un p-valor = 0.0000982892877283755 < 0.01.
- g. Existe relación altamente significativa entre la dimensión gestión institucional y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, así queda demostrado al obtener un coeficiente de correlación de ,709\*\* y un p-valor = 0.0000982892877283755 < 0.01.
- h. Existe relación altamente significativa entre la dimensión gestión administrativa y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, así queda demostrado al obtener un coeficiente de correlación de ,685\*\* y un p-valor = 0.000218948811145661 < 0.01.
- i. No existe relación significativa entre la dimensión estilo y el clima organizacional de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015, detectado por el coeficiente de correlación de Pearson ,204 y un p-valor = 0.339797576112536 > 0.01.

.



## VI. RECOMENDACIONES.

A partir del estudio realizado y teniendo en cuenta los resultados que se han alcanzados recomendamos:

- a. A los directivos de las Instituciones Educativas, se les recomienda establecer un diálogo democrático y horizontal con el personal de la Institución educativa, de manera que se ejerza un liderazgo directivo pleno que abarque una gestión administrativa, pedagógica e institucional de calidad y que el estilo directivo contribuya cada vez más a lograr un clima organizacional óptimo.
- b. A los docentes, participar en jornadas de integración y talleres sobre la importancia que tiene establecer y mantener adecuadas relaciones que favorezcan al fortalecimiento del clima organizacional en la institución educativa.
- c. A los futuros investigadores, estudiar qué otros factores pueden repercutir en el clima organizacional frente al liderazgo directivo, de manera que se propongan alternativas de trabajo para mejorar y mantener de manera sostenida la capacidad de gestión de todo el personal de la institución educativa.
- d. Proponer un programa de intervención sobre liderazgo directivo que abarque los aspectos tratados en la investigación como elementos relevantes a fin de asegurar un buen desempeño directivo que beneficie al clima en la organización.
- e. Dada la importancia de la gestión pedagógica, administrativa e institucional en las instituciones educativas es necesario conocer con mayor detalle los rasgos más pertinentes para ejercer un eficiente y eficaz liderazgo directivo que se requiere en el contexto actual, por ello es recomendable el continuar perfeccionando las dimensiones de liderazgo desarrolladas, así como el análisis de la confiabilidad y validez en otros contextos educativos.
- f. En la actualidad la gestión educativa necesita considerar al liderazgo directivo como una herramienta de efectividad para lograr reestructurar las instituciones educativas con cambios enfocados en el crecimiento personal y profesional de los directivos y docentes, quienes requieren reforzar su labor, como auténticos profesionales de la educación.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, S. (2010). *Liderazgo Directivo: Claves para una mejor Escuela*. Recuperado de

- <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Crespín Meza, A. (2012). *Clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la Región Callao*. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/wpcontent/uploads/2014/07/2012\\_Cresp%C3%ADn\\_Clima-organizacional-seg%C3%BAAn-la-percepci%C3%B3n-de-los-docentes-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-la-Regi%C3%B3n-Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/wpcontent/uploads/2014/07/2012_Cresp%C3%ADn_Clima-organizacional-seg%C3%BAAn-la-percepci%C3%B3n-de-los-docentes-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-la-Regi%C3%B3n-Callao.pdf)
- Chaparro, D. y Vega, L. (2007). *El Clima Organizacional y la Reforma Académica 2003 en el CONASEP Querétaro*. (Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Políticas Públicas Comparadas). Recuperado de [http://conocimientoabierto.flacso.edu.mx/medios/tesis/chaparro\\_d.pdf](http://conocimientoabierto.flacso.edu.mx/medios/tesis/chaparro_d.pdf)
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Ediciones Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Ediciones Mc Graw Hill.
- Eslava, E. (2009). Gestión del clima organizacional en las empresas. *Degerencia.com*. Revista Electrónica.
- Flores García, E.J. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. (Tesis de Maestría). Universidad de Piura, Piura, Perú.
- Fuentes Cintrón, A. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad*. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis\\_Educacion/Adm\\_sup\\_escolar\\_2011/AFuentes%209-12-2011%20\(Seguro\).pdf](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis_Educacion/Adm_sup_escolar_2011/AFuentes%209-12-2011%20(Seguro).pdf)
- García Roldán, R.Y. (2014). *Liderazgo del Director y Clima Laboral en las Instituciones Educativas Públicas de Primaria del distrito de Huanchaco-Trujillo*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes: Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. Universidad de Granada, España
- González Simón, M. (2005). Mecanismos de influencia en las organizaciones y tácticas de liderazgo. Universidad del País Vasco. Recuperado de <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20%20Badajoz/comunicaciones/mecanismos%20de%20influencia....pdf>
- López-Gorosave, G., Slater, Ch. y García-Garduño, J.M. (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8 (4), 1-49. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2.pdf>

- Medina Rivilla, A., y Gómez Díaz, R.M. (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación a Distancia. España.
- Ministerio de Educación (MINEDU). *El marco del buen desempeño Directivo*, 2012. Gobierno del Perú.
- Paramo Santos, C. (2006). *Las funciones del Director de la escuela como administrador educativo, caso: escuela secundaria "Delfina Huerta López"*. (Tesis de maestría). Universidad de México, México DF.
- Ministerio de Educación (MINEDUC). *Liderazgo efectivo en organizaciones sociales*, 2001. Gobierno de Chile.
- Yarce, J. (2009). *El Líder se hace*. Puerto Rico: Ediciones Liderazgo.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., y Bustamante Uzcátegui, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. (Tesis de Maestría). Universidad de Caracas, Venezuela.
- Zarate Ramírez, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate_rd.pdf)

## ANEXOS

## ANEXO 01

### **INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

## CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL PARA DOCENTES

I.E. "VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE" – VICTOR LARCO HERRERA

### PRESENTACIÓN:

Este cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye en la evaluación del clima institucional de la institución educativa en mención.

Entendiendo como clima organizacional al ambiente que se genera al interior de la institución. La información se utilizará para un proyecto de investigación sobre Clima organizacional, así que este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

### IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO:

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el plantel: \_\_\_\_\_

Máximo nivel educativo: \_\_\_\_\_

VALORES				
1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

### Dimensión 1: Estructura

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	Considero que es necesario el establecimiento de reglas					
2	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas					
3	En esta institución existe orden					
4	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas					
5	Las normas vigentes facilitan mi desempeño					
6	Los procedimientos ayudan a la realización de mis tareas					
7	La carpeta pedagógica es necesaria para apoyar la realización de mis tareas					
8	Es importante la información plasmada y recabada en la carpeta					

	pedagógica para la institución					
9	La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio					
10	Los ritmos de trabajo me parecen adecuados					
11	Puedo opinar para mejorar los procedimientos					
12	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo					
13	La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo					

## **Dimensión 2: Recompensa**

	PREGUNTA	1	2	3	4	5
14	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional					
15	La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades					
16	En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico					
17	En general mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
<b>MI JEFE INMEDIATO</b>						
18	Muestra interés en el resultado de mis tareas					
19	Reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
20	Me motiva para realizar mis tareas					
21	Utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias					

## **Dimensión 3: Relaciones**

	PREGUNTA	1	2	3	4	5
22	En esta institución trabajamos con espíritu de equipo					
23	En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo					
24	Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito					
25	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución					
26	En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo					
<b>MI JEFE INMEDIATO</b>						
27	Tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas					
28	Es claro en la asignación de las tareas					
29	Brinda seguridad para que realice mis tareas					
30	Brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales					
31	Es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera					
32	Brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones					
33	Toma en cuenta las diferentes ideas de las personas					

34	Reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás					
35	Mantiene una comunicación abierta con todos en la institución					

#### **Dimensión 4: Identidad**

	PREGUNTA	1	2	3	4	5
36	Me siento parte importante de esta institución					
37	Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo					
38	Considero importante mi trabajo en esta institución					
39	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la institución					
40	Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta institución					
41	Disfruto trabajar en esta institución					



## CUESTIONARIO-ENCUESTA

### PARA EVALUACION DE LIDERAZGO DIRECTIVO

I.E. "VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE" – VICTOR LARCO HERRERA

#### PRESENTACION

Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar información referente al estilo de Liderazgo que presenta el director en la IE donde usted labora. . Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

#### DATOS GENERALES

1. Edad: \_\_\_\_\_años.

2. Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

3. Nivel de enseñanza: Primaria ( ) Secundaria ( )

Institución educativa donde trabaja: \_\_\_\_\_

4. Condición de trabajo: Contratado ( ) Nombrado ( )

5. Tiempo de trabajo en el colegio: \_\_\_\_\_

6. Tiempo de servicio en la docencia: \_\_\_\_\_

#### CUESTIONARIO

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor que realiza tú Director en la I.E. marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1.  
Marcar solo una respuesta a cada pregunta

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

		1	2	3		4		5
<b>GESTION PEDAGOGICA</b>								
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.							
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.							
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.							
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.							
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.							
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.							
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.							
8	El director promueve el trabajo en equipo.							
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.							
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.							
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente							
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento d la I.E.							
<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>								
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo							
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente							
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.							
16	La institución educativa tiene el PEI							
17	La institución educativa aplica el PEI.							
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.							
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.							
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.							
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.							

22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente						
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>							
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.						
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.						
25	El director se actualiza y capacita permanentemente.						
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.						
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.						
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.						
29	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.						
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.						
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa						
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.						
<b>ESTILO</b>							
33	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)						
34	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones						
35	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario.						
36	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.						

**ANEXO 02**

**FICHA TÉCNICA DE INSTRUMENTOS**

**Y**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

# FICHA TÉCNICA

## VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

**1. Nombre:**

Cuestionario de Evaluación para el Liderazgo del Director.

**2. Autora:**

DILMA ZARATE RAMIREZ

**3. Objetivo:**

Recopilar información referente al liderazgo que presenta la directora en la en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo 2015

**4. Normas:**

- Es importante que al responder el cuestionario lo haga con sinceridad, seriedad y en forma personal, para así poder tener una información real.

**5. Usuarios (muestra)**

El total de usuarios es de 24 trabajadores de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo 2015.

**6. Unidad de análisis:**

Docente investigador de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo 2015.

**7. Modo de aplicación:**

- El presente instrumento de evaluación está estructurado en 36 ítems, agrupadas en las cuatro dimensiones: gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa y estilo.
- Su escala es de uno, dos, tres, cuatro y cinco puntos por cada ítem.
- El personal debe de desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su desarrollo de dicho instrumento de evaluación.
- El tiempo de la aplicación del cuestionario será aproximadamente de 45 minutos y los materiales que utilizará son un bolígrafo o lápiz.

## 8. Estructura

	1	2	3	4	5
<b>GESTION PEDAGOGICA</b>					
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.				
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.				
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.				
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.				
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.				
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.				
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.				
8	El director promueve el trabajo en equipo.				
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.				
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.				
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente				
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento d la I.E.				
<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>					
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo				
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente				
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.				
16	La institución educativa tiene el PEI				
17	La institución educativa aplica el PEI.				
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.				
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.				
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.				
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.				
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente				

<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>						
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.					
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.					
25	El director se actualiza y capacita permanentemente.					
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.					
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.					
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.					
29	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.					
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.					
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa					
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.					
<b>ESTILO</b>						
33	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)					
34	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones					
35	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario.					
36	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.					

## 9. Escala:

### 9.1. Escala general de la variable 1: Liderazgo Directivo

Intervalo	Nivel
0 – 81	Malo
82-163	Regular
164 - 205	Bueno

## **9.2. Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems**

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo



# FICHA TÉCNICA

## VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1. Nombre Original:

Cuestionario de Clima Organizacional.

### 2. Autor: Litwin, George H. y Robert A. Stringer

Dimensiones que evalúa - Estructura

Responsabilidad

Recompensa

Desafío

Relaciones

Cooperación

Estándares

Conflictos

Identidad

#### **Adaptación a México: Chaparro Aguilar David y Vega Muñoz Lourdes**

Dimensiones que evalúa Estructura

Recompensa

Relaciones

Identidad

Mes y año de adaptación Marzo, 2007

#### **Adaptación al Perú Angélica Lucrecia Crespín Meza.**

Mes y año de adaptación Octubre, 2009.

### 3. Objetivo:

Obtener información que apoye en la evaluación del clima institucional de la institución educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo 2015

### 4. Normas:

- Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los enunciados según su experiencia en la institución educativa
- La información se utilizará para una investigación sobre Clima organizacional, así que este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación.

### 5. Usuarios (muestra)

El total de usuarios es de 24 trabajadores de la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo 2015.

### 6. Unidad de análisis:

Docente investigador de la Institución Educativa Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo 2015

## 7. Modo de aplicación:

- El presente instrumento de evaluación está estructurado en 41 ítems, agrupadas en las cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad.
- Su escala es de uno, dos, tres, cuatro y cinco puntos por cada ítem.
- El personal debe de desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su desarrollo de dicho instrumento de evaluación.
- El tiempo de la aplicación del cuestionario será aproximadamente de 45 minutos y los materiales que utilizará son un bolígrafo o lápiz.

## 8. Estructura

### Dimensión 1: Estructura

Nº	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	Considero que es necesario el establecimiento de reglas					
2	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas					
3	En esta institución existe orden					
4	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas					
5	Las normas vigentes facilitan mi desempeño					
6	Los procedimientos ayudan a la realización de mis tareas					
7	La carpeta pedagógica es necesaria para apoyar la realización de mis tareas					
8	Es importante la información plasmada y recabada en la carpeta pedagógica para la institución					
9	La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio					
10	Los ritmos de trabajo me parecen adecuados					
11	Puedo opinar para mejorar los procedimientos					
12	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo					
13	La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo					

### Dimensión 2: Recompensa

	PREGUNTA	1	2	3	4	5
14	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional					
15	La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades					

16	En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico					
17	En general mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
<b>MI JEFE INMEDIATO</b>						
18	Muestra interés en el resultado de mis tareas					
19	Reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
20	Me motiva para realizar mis tareas					
21	Utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias					

### **Dimensión 3: Relaciones**

	PREGUNTA	1	2	3	4	5
22	En esta institución trabajamos con espíritu de equipo					
23	En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo					
24	Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito					
25	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución					
26	En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo					
<b>MI JEFE INMEDIATO</b>						
27	Tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas					
28	Es claro en la asignación de las tareas					
29	Brinda seguridad para que realice mis tareas					
30	Brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales					
31	Es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera					
32	Brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones					
33	Toma en cuenta las diferentes ideas de las personas					
34	Reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás					
35	Mantiene una comunicación abierta con todos en la institución					

### **Dimensión 4: Identidad**

	PREGUNTA	1	2	3	4	5
36	Me siento parte importante de esta institución					
37	Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo					
38	Considero importante mi trabajo en esta institución					
39	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la institución					
40	Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta institución					
41	Disfruto trabajar en esta institución					

## 9. Escala:

### 9.1. Escala general de la variable 2: Clima Organizacional

Intervalo	Nivel
150-205	Alto
95-149	Medio
41-94	Bajo

### 9.2. Escala específica (por dimensión)


Dimensión	Intervalo	Nivel
Estructura	48-65	Alto
	30-47	Medio
	13-29	Bajo
Recompensa	29-40	Alto
	18-28	Medio
	8-17	Bajo
Relaciones	51-70	Alto
	32-50	Medio
	14-31	Bajo
Identidad	23-30	Alto
	14-22	Medio
	6-13	Bajo

### 9.3. Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems

- 5 = Muy de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Muy en desacuerdo

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO: Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de La Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo 2015**

PROBLEMA	VARIABLES	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DIMENSIONES	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO	TECNICAS. INSTRUMENTOS	PRUEBA DE CONTRASTE
¿Qué relación existe entre liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa "Víctor Raúl Haya de La Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015?	<b>V<sub>1</sub></b>  Liderazgo Directivo          <b>V<sub>2</sub></b>  Clima Organizacional	<b>GENERAL</b>  Determinar la relación existente entre liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa "Víctor Raúl Haya de La Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015	<b>GENERAL</b>  H1: Existe correlación significativa entre liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa "Víctor Raúl Haya de La Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015  Ho: No existe correlación significativa entre liderazgo directivo y el clima organizacional de la Institución Educativa "Víctor Raúl Haya de La Torre, distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo, 2015	<b>V<sub>1</sub></b>  gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa estilo.  <b>V<sub>2</sub></b>  estructura, recompensa, relaciones e identidad	<b>POBLACION</b>  24 trabajadores  De la institución Educativa entre Docentes de nivel primaria	<b>MÉTODO</b>  Descriptivo          <b>DISEÑO</b>  Descriptivo correlacional    Donde  M: muestra  O <sub>1</sub> : Obs. De la V <sub>1</sub>  O <sub>2</sub> : Obs. De la V <sub>2</sub>  r: Relac. Entre las variables	<b>TECNICA</b>  Encuesta.          <b>INSTRUMENTOS</b>  Cuestionario	Estadístico de coeficiente de correlación de Pearson

**ANEXO 03**

**REGISTRO DE DATOS**

CUADRO N° 8

REGISTRO DE DATOS: VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

Variable 1 : LIDERAZGO DIRECTIVO

N°	GESTION PEDAGOGICA DIMENSION 1												GESTIÓN INSTITUCIONAL DIMENSION 2												GESTION ADMINISTRATIVA DIMENSION 3												ESTILO DIMENSIÓN 4					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	P.D.	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	P.D.	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	P.D.	33	34	35	36	P.D.		
1	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	54	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	46	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	48	1	5	1	4	11		
2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	43	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41	1	4	2	4	11		
3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	56	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	48	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	5	5	1	4	15		
4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	55	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	47	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48	1	5	1	4	11		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	57	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	43	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	46	3	4	2	4	13		
6	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	52	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	39	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	40	3	4	3	4	14		
7	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	58	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	4	5	19		
8	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	47	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	39	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42	2	4	1	3	10		
9	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	58	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49	2	5	2	5	14		
10	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	52	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	46	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	46	3	5	2	4	14		
11	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	50	5	5	3	3	2	1	4	4	2	3	32	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	34	4	4	2	3	13		
12	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	52	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	45	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	44	4	4	4	4	16		
13	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	4	3	38	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	34	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	31	4	3	3	3	13		
14	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4	2	4	4	4	4	5	3	4	38	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	16		
15	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	43	3	3	2	4	4	4	3	4	5	4	36	3	2	5	3	3	3	3	3	3	4	32	4	3	4	3	14		
16	2	2	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	36	4	4	3	3	2	1	4	4	2	3	30	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	34	4	4	2	3	13		
17	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	51	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	44	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	43	2	3	4	4	13		
18	4	5	3	5	4	3	2	3	5	4	4	4	46	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	47	4	3	1	4	4	4	3	3	4	5	35	2	3	2	4	11		
19	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41	2	1	1	4	8		
20	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	55	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	44	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	44	4	4	2	4	14		
21	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	45	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	37	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	35	4	3	2	3	12		
22	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	2	5	17		
23	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	56	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	45	2	4	4	4	14		
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	59	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49	1	5	1	4	11		

**CUADRO N° 9**  
**REGISTRO DE DATOS: VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

	BASE DE DATOS VARIABLE 2 - CLIMA ORGANIZACIONAL																																																	
	DIMENSION 1														DIMENSION 2										DIMENSION 3																	DIMENSION 4								
	ESTRUCTURA														RECOMPENSA										RELACIONES																	IDENTIDAD								
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	P.D.	14	15	16	17	18	19	20	21	P.D.	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	P.D.	36	37	38	39	40	41	P.D.					
1	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	50	4	4	5	4	4	4	4	4	33	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	65	5	5	5	5	4	5	29				
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	52	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	54	4	4	4	5	4	5	26				
3	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	45	4	4	5	4	4	4	4	4	33	2	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58	5	4	5	3	4	5	26				
4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	57	5	4	4	4	5	5	5	4	36	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	63	5	5	5	5	5	5	30				
5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	47	4	3	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	60	4	4	4	4	4	5	25					
6	5	4	3	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	45	4	2	4	4	4	4	4	4	30	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	4	4	4	4	4	5	25					
7	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	52	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	5	5	5	5	5	5	30					
8	5	3	3	4	3	4	5	4	2	4	4	4	2	47	4	3	3	4	4	4	4	4	30	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	52	4	4	4	4	4	5	25					
9	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	2	2	47	3	5	5	5	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	5	4	5	5	4	4	27					
10	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	59	4	4	4	4	5	5	5	4	35	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	58	4	4	4	4	4	4	24					
11	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	50	1	1	4	4	5	5	5	4	29	5	3	2	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	59	5	5	5	5	5	5	30						
12	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	3	4	4	4	4	4	4	31	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	53	4	4	4	4	4	4	24						
13	4	4	3	4	3	4	4	4	2	2	4	4	3	3	44	3	4	4	4	4	3	3	28	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	4	3	4	3	44	4	4	4	3	4	4	23					
14	5	3	3	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	55	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	59	5	5	5	5	5	5	30				
15	4	4	3	4	3	3	4	4	2	2	4	3	3	43	2	3	4	4	4	3	3	3	26	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	47	4	4	4	3	4	4	23				
16	5	2	2	3	3	3	2	3	2	2	4	5	2	38	2	3	4	3	3	3	3	3	24	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	44	3	4	3	3	4	4	21				
17	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	52	4	3	5	4	4	4	5	4	33	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	54	4	5	5	4	4	5	27						
18	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	60	4	3	3	3	3	3	4	27	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	54	5	5	5	5	5	5	30					
19	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	47	4	3	3	4	4	4	4	29	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	48	4	4	4	4	4	4	24					
20	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	1	56	1	1	5	5	4	3	5	5	29	5	1	3	3	5	1	4	5	5	3	4	4	4	1	48	5	5	5	5	5	5	30					
21	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	41	3	3	4	4	1	3	4	3	25	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	1	40	3	3	1	4	4	3	18				
22	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	57	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5	5	5	5	5	5	30						
23	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	59	5	5	5	4	5	5	5	39	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	62	4	4	4	4	4	4	24						
24	4	4	5	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	55	4	4	5	5	5	5	5	38	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	62	4	4	4	4	4	4	24						



**ANEXO 04**

**CONSTANCIAS**



INSTITUCIÓN EDUCATIVA NACIONAL MIXTO  
"VÍCTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE"  
Creación Oficial R.D. N° 2385-86-08-08

**CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION DE TESIS  
DE INVESTIGACION**

La directora de la Institución Educativa "Víctor Raúl Haya de la Torre" del Distrito de Víctor Larco,  
Provincia de Trujillo, Región La Libertad,

**HACE CONSTAR**

Que el profesor **Francisco René Narváez Castillo**, docente de nuestra institución, HA APLICADO a  
nuestros docentes, los instrumentos de investigación, necesarios para desarrollar la TESIS PARA  
OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION,  
titulada: "El Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en la Institución Educativa Víctor Raúl  
Haya de la Torre, Distrito Víctor Larco Herrera, Trujillo 2015".

Se extiende el presente documento a fin de dejar constancia de la aplicación de estos  
instrumentos ante los evaluadores correspondientes,

Víctor Larco, 05 de octubre del 2015



Jr. Miguel Grau N° 613. Buenos Aires Norte - Víctor Larco Herrera Tel. 287352  
Trujillo - La Libertad